

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ENFOCADOS EN EVENTOS DE
RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA VOCES VITALES COSTA RICA

LUCIA MARGARITA CARVAJAL RODRÍGUEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Junio 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Master en Administración de Proyectos

SOPHIA CRAWFORD
PROFESOR TUTOR

MAX CEDEÑO
LECTOR No. 1

EVELYN HERNÁNDEZ
LECTOR No. 2

LUCÍA MARGARITA CARVAJAL RODRÍGUEZ
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Manuel, por ser mi cómplice y traer amor a cada uno de mis días.

A Mami, por su apoyo incondicional.

A Tita, por enseñarme a desatar nudos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de graduación. En especial, agradezco a Voces Vitales Costa Rica por abrirme sus puertas y a mi tutora, Sophia Crawford, por su invaluable guía durante este proceso.

A mi familia, gracias por su amor, comprensión y constante apoyo. Este logro es tanto mío como de ustedes. ¡Gracias!

ABSTRACT

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una metodología para la gestión de los proyectos de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de promover la eficiencia y eficacia en la producción de eventos de recaudación de fondos. Los eventos de recaudación de fondos son relevantes para facilitar la misión de VVCR al proveer financiamiento para sus actividades, sin embargo, su desempeño se ve retado por un entorno variable, recursos humanos y financieros limitados y poca estandarización en los procesos. Al tiempo que se debe cumplir con altos estándares éticos y de transparencia en la comunicación con las partes interesadas y el uso de los recursos.

El producto final de este proyecto consiste en una metodología adaptada a las necesidades particulares de VVCR, para mejorar la administración de proyectos y optimizar los resultados. Este estudio está compuesto por los siguientes entregables: informe de necesidades, informe evaluación de áreas de conocimiento, procedimientos y plantillas para los procesos de inicio y de planificación, procedimientos y plantillas para los procesos de ejecución, procedimientos y plantillas para los procesos de seguimiento y control, así como de cierre, y un informe de aplicabilidad de la metodología a las operaciones de VVCR. Durante la investigación se empleó el método analítico-sintético, el método inductivo-deductivo y el método de sistematización, así como la guía que provee el Project Management Institute.

La metodología propuesta parte de las necesidades de las partes interesadas y propone un enfoque híbrido, estandarización de los procesos, mejor comunicación y gestión de riesgos. Se recomienda la adopción de la metodología propuesta con apoyo del liderazgo, establecer metas cuantitativas, incluir los objetivos del proyecto en ofertas comerciales, fomentar la capacitación y el aprendizaje colaborativo, realizar evaluaciones periódicas para identificar mejoras en la metodología propuesta, así como impulsar otros objetivos de desarrollo sostenibles a través de la educación ambiental y la consideración de las interseccionalidades.

Palabras clave: metodología de proyectos, enfoque híbrido, liderazgo, empoderamiento de la mujer, recaudación de fondos, gestión de proyectos, organización sin fines de lucro, eventos

ABSTRACT

The purpose of this investigation is to develop a methodology for managing projects at Voces Vitales Costa Rica, aiming to enhance efficiency and effectiveness in the production of fundraising events. Fundraising events are crucial to facilitate VVCR's mission by providing financing for its activities. However, their performance faces challenges due to a high changing environment, limited human and financial resources, and a lack of standardization in processes. Simultaneously, high ethical and transparency standards must be met in communication with stakeholders and resource utilization.

The final product of this project consists of a methodology tailored to the specific needs of VVCR, intending to improve project management capabilities and optimize results. The study comprises the following deliverables: needs report, evaluation report of knowledge areas, procedures and templates for initiation and planning processes, procedures and templates for execution processes, procedures and templates for monitoring and control processes, as well as closure processes, and a report on the applicability of the methodology to VVCR's operations. Throughout the research, the analytical-synthetic method, the inductive-deductive method, and the systematization method were employed, along with guidance provided by the Project Management Institute.

The proposed methodology stems from stakeholders' needs and advocates for a hybrid approach, process standardization, improved communication, and risk management. Adoption of the proposed methodology with leadership support is recommended, along with setting quantitative goals, incorporating project objectives into commercial proposals, fostering training and collaborative learning, perform periodic evaluations to identify improvements in the proposed methodology, as well as advancing other sustainable development goals through environmental education and consideration of intersectionality.

Keywords: project methodology, hybrid approach, leadership, women's empowerment, fundraising, project management, non-profit organization, events.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE TABLAS.....	16
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	17
RESUMEN EJECUTIVO.....	18
1 INTRODUCCIÓN	20
1.1 Antecedentes	20
1.2 Problemática	22
1.3 Justificación del proyecto	24
1.4 Objetivo general	27
1.5 Objetivos específicos	27
2 MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 MARCO INSTITUCIONAL	28
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	28
2.1.2 Misión y visión	30
2.1.3 Estructura organizativa	32
2.1.4 Productos y servicios que ofrece	35
2.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	36
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos	36
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto	42

2.2.3	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	46
2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	50
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	52
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos.....	56
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	59
2.3	Otra teoría propia del tema de interés.....	61
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio	62
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	65
2.3.2.1	Metodologías que se han usado	67
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas	70
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	72
2.3.3.1	Campañas de recaudación de fondos.....	72
2.3.3.2	Eficiencia y eficacia en administración de proyectos.....	76
2.3.3.3	Gestión híbrida de proyectos	78
3	MARCO METODOLÓGICO.....	82
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	82
3.1.1	Fuentes primarias	83
3.1.2	Fuentes secundarias.....	84
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	87
3.2.1	Método analítico-sintético	87
3.2.2	Método inductivo-deductivo	88
3.2.3	Método de sistematización.....	89

3.3 HERRAMIENTAS.....	93
3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	96
3.5 ENTREGABLES.....	100
4 DESARROLLO.....	102
4.1 NECESIDADES DE VVCR PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ENFOCADOS EN EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS.....	102
4.2 EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE VVCR PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	110
4.3 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LOS PROCESOS DE INICIO Y DE PLANIFICACIÓN.....	119
4.3.1 Procesos de inicio.....	119
4.3.2 Procesos de planificación.....	125
4.4 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN	141
4.5 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LOS PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL, ASÍ COMO DE CIERRE	164
4.5.1 Procesos de monitoreo y control.....	164
4.5.2 Procesos de cierre.....	173

4.6 APLICABILIDAD DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA Y RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	180
4.6.1 Evaluación de la aplicabilidad de la propuesta.....	180
4.6.2 Recomendaciones para implementar la metodología propuesta.....	203
5 CONCLUSIONES.....	207
6 RECOMENDACIONES	210
7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	212
7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	215
7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5	222
7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO	236
7.3.1 Ambiental.....	237
7.3.2 Social.....	238
7.3.3 Económico.....	238
7.3.4 Espiritual.....	240
7.3.5 Cultural	241
7.3.6 Política.....	243
Lista de Referencias.....	245

Anexos	250
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	251
Anexo 2: EDT del PFG.....	262
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	263
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar.....	264
Anexo 5. Herramienta para la evaluación de las áreas de conocimiento y procesos para la gestión de proyectos.....	271

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la cantidad de personas certificadas como mentoras VVCR	30
Figura 2 Estructura organizativa de VVCR	33
Figura 3 Relación entre áreas de conocimiento y grupos de procesos de la administración de proyectos	55
Figura 4 Ejemplo del ciclo de vida predictivo	57
Figura 5 Ejemplo del ciclo de vida incremental	57
Figura 6 Ejemplo del ciclo de vida adaptativo	58
Figura 7 Ciclo de vida de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR	59
Figura 8 Creación de valor a través de proyectos para contribuir a la estrategia empresarial ..	60
Figura 9 Relación entre estrategia, portafolio, programa y proyecto	61
Figura 10 Modelo para el seguimiento de la eficiencia y eficacia de un proyecto	77
Figura 11 Continuo de enfoque predictivo, híbrido y ágil	79
Figura 12 Mapa de partes interesadas para los eventos de recaudación de fondos de VVCR	105
Figura 13 Modelo para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR	118
Figura 14 Proceso Desarrollar el acta de constitución del proyecto	120
Figura 15 Plantilla para el acta de constitución del proyecto	121
Figura 16 Proceso Identificar a las partes interesadas del proyecto	124
Figura 17 Plantilla para el registro de interesados	124
Figura 18 Proceso Desarrollar el alcance del proyecto	126
Figura 19 Plantilla para el registro de requisitos y del alcance del proyecto	127
Figura 20 Plantilla para el diccionario de la EDT	128

Figura 21 Proceso Definir la gestión del cronograma	130
Figura 22 Tablero ágil para VVCR	131
Figura 23 Estructura de Desglose de Recursos	132
Figura 24 Proceso Determinar los recursos, costos y adquisiciones del proyecto	134
Figura 25 Plantilla para el plan de recursos, costos y adquisiciones	135
Figura 26 Estructura de Desglose de Riesgos	136
Figura 27 Proceso Determinar los riesgos del proyecto y su tratamiento	138
Figura 28 Plantilla para registro de riesgos	139
Figura 29 Proceso Diseñar la comunicación e involucramiento de las partes interesadas	140
Figura 30 Plantilla para las acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas	141
Figura 31 Alternativa para inclusión de tareas en Trello	142
Figura 32 Proceso Administrar los recursos y el trabajo del proyecto	144
Figura 33 Acuerdo del equipo de trabajo	145
Figura 34 Plantilla para el almacenamiento de ideas fuera del alcance del proyecto	147
Figura 35 Plantilla para documentación de los enlaces de interés externos al repositorio documental	148
Figura 36 Proceso Asegurar la calidad del proyecto	150
Figura 37 Plantilla para la lista de control de la calidad del proyecto	150
Figura 38 Plantilla para la solicitud de cotización	152
Figura 39 Proceso adquirir servicios y productos	154
Figura 40 Proceso Administrar el voluntariado del proyecto	157
Figura 41 Plantilla para determinar las necesidades de voluntariado del proyecto	157
Figura 42 Plantilla del formulario para el reclutamiento de personas voluntarias	158
Figura 43 Plantilla para el material de inducción de las personas voluntarias	160

Figura 44 Proceso Atender la comunicación e involucramiento de las partes interesadas	161
Figura 45 Proceso Dar respuesta a los riesgos del proyecto	163
Figura 46 Tarjeta de Trello para la respuesta a los riesgos	163
Figura 47 Parámetros para la evaluación de la eficiencia y la eficacia del proyecto	165
Figura 48 Registro de la retroalimentación recibida de las partes interesadas	167
Figura 49 Proceso Monitorear y controlar el proyecto	168
Figura 50 Plantilla para el monitoreo de los indicadores generales del proyecto	168
Figura 51 Proceso Controlar los cambios en el proyecto	172
Figura 52 Plantilla para la administración de cambios	172
Figura 53 Proceso Cierre del proyecto	176
Figura 54 Plantilla para el envío de agradecimientos a los patrocinadores	176
Figura 55 Plantilla para el envío de agradecimientos a las personas voluntarias	177
Figura 56 Plantilla para solicitar la retroalimentación de las personas voluntarias y participantes	178
Figura 57 Plantilla para documentar las lecciones aprendidas	179
Figura 58 Acta de constitución para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	182
Figura 59 Registro de interesados para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	183
Figura 60 Registro de requisitos y del alcance para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	184
Figura 61 Diccionario de la EDT para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	186
Figura 62 Tablero ágil para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	191
Figura 63 Plan de recursos, costos y adquisiciones para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	192
Figura 64 Registro de riesgos para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	193

Figura 65 Acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024	195
Figura 66 Plantilla para el control de la recaudación de fondos	202
Figura 67 Plantilla mejorada para el control de cambios en el proyecto	203
Figura 68 Análisis P5	225
Figura 69 Pilares del desarrollo regenerativo	236

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factores para la selección del enfoque de desarrollo	49
Tabla 2 Fuentes de información utilizadas	85
Tabla 3 Métodos de investigación utilizados	91
Tabla 4 Herramientas utilizadas	95
Tabla 5 Supuestos y restricciones	98
Tabla 6 Entregables	100
Tabla 7 Priorización de partes interesadas de VVCR	104
Tabla 8 Necesidades para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos	106
Tabla 9 Resumen de la evaluación de las áreas de conocimiento y procesos de gestión de proyectos	111
Tabla 10 Niveles de autorización para las solicitudes de cambio en el proyecto	170
Tabla 11 Resultados obtenidos en la validación de las herramientas planteadas	196
Tabla 12 Rangos de referencia para definir el porcentaje de reservas según la fase del proyecto	201

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

ISO: *International Standardization Organization* (Organización Internacional de Normalización)

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible

ONG: Organización No Gubernamental

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMI: *Project Management Institute* (Instituto de Gestión de Proyectos)

PyME: Pequeña y mediana empresa

VVCR: Voces Vitales Costa Rica

RESUMEN EJECUTIVO

Voces Vitales Costa Rica (VVCR) se estableció en 2011 como una organización sin fines de lucro dedicada a impulsar el liderazgo y el empoderamiento de las mujeres en Costa Rica para impulsar la participación de las mujeres en diferentes ámbitos del desarrollo de la sociedad, con el propósito de contribuir a la construcción de un mundo próspero, equitativo, inclusivo y sostenible. Su razón de ser se materializa a través de talleres, mentorías, jornadas de capacitación y eventos específicos, donde se busca fortalecer las habilidades individuales de las mujeres y fomentar una red colaborativa.

VVCR ha implementado diferentes alternativas para financiar sus actividades entre las que se destacan los eventos de recaudación de fondos. Sin embargo, en un entorno cada vez más complejo y competitivo, las organizaciones sin fines de lucro enfrentan cada vez mayores desafíos para la recaudación de fondos.

Entre estos desafíos que VVCR debe enfrentar se encuentra la limitación de recursos, tanto financieros como de capital humano, la falta de estandarización en los procesos, un entorno variable y la obligación de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos, así como de mantener altos estándares éticos y de transparencia en la comunicación con las partes interesadas y el uso de los recursos. Lo anterior destaca la urgencia de intervenir a través de una metodología adaptada a las necesidades particulares de VVCR, para mejorar la administración de proyectos y optimizar los resultados, en aras de ejecutar eventos exitosos y sostenibles, fundamentales para su misión y estabilidad financiera.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una metodología para la gestión de los proyectos de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de promover la eficiencia y eficacia en la producción de eventos de recaudación de fondos.

Los objetivos específicos fueron: identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología, evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos, diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva, diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas, diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos, y evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.

Para el desarrollo de la investigación se empleó el método analítico-sintético para descomponer y analizar de manera detallada las necesidades y prácticas actuales de la organización en la gestión de proyectos, para posteriormente integrarlos en propuestas de procedimientos y plantillas. Además, se usó el método inductivo-deductivo para adquirir conocimientos generales aplicables y combinarlos con los conocimientos específicos del caso de estudio, enriqueciendo así la solución propuesta para VVCR. Finalmente, se utilizó el método de sistematización en el tratamiento de la información para dar coherencia lógica a los hallazgos, y para presentar de manera ordenada los procedimientos y plantillas propuestos, facilitando su comprensión y eventual adopción por parte del personal de VVCR.

Las principales conclusiones de la investigación hacen hincapié en la viabilidad de desarrollar una metodología para gestionar proyectos de eventos de recaudación de fondos para VVCR, incorporando buenas prácticas internacionales. Se concluye que priorizar las necesidades de partes interesadas clave mejora la precisión de la información y la eficiencia del proyecto, fortaleciendo la posición de VVCR. Asimismo, el enfoque híbrido se adapta mejor a la gestión de incertidumbres y restricciones propias de este tipo de proyecto, sugiriéndose mejoras como la estandarización de procesos y plantillas, así como mejoras en la comunicación y la gestión de riesgos. Por su parte, la incorporación de procedimientos y plantillas desde el inicio hasta el cierre del proyecto facilita la organización, atracción de patrocinadores, monitoreo del desempeño y fomenta el aprendizaje organizacional. Mientras que la validación confirma que la metodología propuesta se ajusta a las necesidades de VVCR, recomendándose su adopción mediante capacitación, acercamiento del liderazgo y celebración de logros colectivos. Finalmente, para mejorar la administración de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, se recomienda a VVCR establecer metas cuantitativas para facilitar la medición del desempeño, utilizar el acta de constitución del proyecto como insumo para la preparación de las ofertas comerciales para patrocinadores, en aras de fortalecer la información que se les brinda, desarrollar un plan de capacitación en gestión de proyectos para aumentar las competencias del equipo de trabajo en la materia, fomentar el aprendizaje colaborativo, realizar evaluaciones periódicas para identificar oportunidades de mejora en la metodología, unificar formularios de participantes para una ejecución más eficiente del proyecto, e incorporar estrategias para ampliar el impacto de la organización en el desarrollo sostenible al considerar la interseccionalidad de las discriminaciones a la hora de generar alianzas con organizaciones beneficiadas e incluir contenido educativo ambiental en los eventos de recaudación de fondos que se producen.

1 Introducción

En los apartados subsiguientes se desarrolla la presentación formal del presente proyecto, para lo cual se brinda contexto sobre los antecedentes en los cuales se desarrolla, posteriormente se explica la problemática que atiende y la justificación del proyecto, incluyendo las razones que lo motivaron, así como los beneficios esperados. Finalmente, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos que se desarrollan a lo largo del informe.

1.1 Antecedentes

Voces Vitales Costa Rica (VVCR) inició sus operaciones en el año 2011 como una organización sin fines de lucro, dedicada a impulsar el liderazgo y empoderamiento de las mujeres en el contexto costarricense, con el propósito de contribuir a la construcción de un mundo próspero, equitativo, inclusivo y sostenible, a través del fomento de la participación de las mujeres en diferentes ámbitos del desarrollo de la sociedad.

La visión de VVCR se materializa a través de programas y proyectos diseñados para ofrecer oportunidades tangibles a las mujeres, dotándolas de herramientas y recursos que les permitan desarrollar y ejercer un liderazgo impactante en diversas esferas de la sociedad. Talleres, mentorías, jornadas de capacitación y eventos específicos conforman un abanico de iniciativas que buscan no solo fortalecer las habilidades individuales de las mujeres, sino también fomentar una red colaborativa que promueva el intercambio de conocimientos y experiencias.

El aporte de Voces Vitales Costa Rica a la comunidad se evidencia en su capacidad para transformar no solo la vida de las mujeres que forman parte de su red de mentoras o que han sido beneficiadas por sus programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas, de salud emocional, de liderazgo político, entre muchos otros, sino también se busca aportar de forma positiva a la dinámica social en su conjunto. Un ejemplo de esto es que VVCR ha incluido entre sus participantes a hombres que se forman en temas de liderazgo y mentoría con

una perspectiva de género, pero también en otros temas relevantes para la construcción de un mundo más equitativo como lo es el desarrollo de masculinidades sanas.

De esta forma se impulsa la inclusión de diversas perspectivas y voces que enriquece el tejido social, generando un impacto positivo y duradero. Al reconocer la importancia de la equidad de género y la participación de las mujeres en todos los ámbitos, VVCR se convierte en un agente catalizador de cambio, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.

Como medio de financiamiento de estas labores, VVCR ha optado por incluir entre sus actividades la ejecución de eventos de recaudación de fondos, dirigidos a captar el aporte económico de empresas o personas individuales, al tiempo que se mantiene un alineamiento de temáticas para impulsar la razón de ser de la organización. Sin embargo, en un entorno que se torna cada vez más volátil, las organizaciones sin fines de lucro enfrentan cada vez mayores desafíos para la recaudación de fondos.

En respuesta VVCR ha desarrollado sus propios métodos para la administración de este tipo de proyectos, incluyendo ciertas plantillas y métodos de almacenamiento de información, creados a partir de las necesidades y circunstancias que el personal ha enfrentado a través del tiempo. No obstante, los mecanismos antes mencionados han solventado los requerimientos inmediatos, pero no han logrado atender la evolución de las exigencias que debe cumplir la organización, razón por la cual no se ha logrado contar con un método estandarizado, que cubra todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

Aunado a lo anterior, las investigaciones previas relacionadas con la materia se han enfocado en la administración de proyectos para ciertos tipos de eventos, lo cual resulta muy específico y de poca utilidad para el caso en cuestión, donde se analizan los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de manera general; especialmente al considerar que VVCR realiza eventos de diferente naturaleza, los cuales pueden ser híbridos,

presenciales o virtuales, algunos de capacitación y desarrollo de competencias, otros de corte más deportivo o cultural, por lo que se hace necesario adoptar un enfoque más general.

Asimismo, los estudios desarrollados previamente no se desenvuelven necesariamente en el contexto costarricense, por lo que se hace necesario estudiar a fondo la problemática considerando esta importante variable.

En este contexto, la investigación adquiere un papel crucial. Explorar a fondo la administración de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para VVCR es esencial para garantizar que estos proyectos cumplan su propósito y contribuyan de manera significativa al alcance de los objetivos de Voces Vitales Costa Rica, como se amplía en la siguiente parte.

1.2 Problemática

Los eventos de recaudación de fondos constituyen un pilar esencial para la viabilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro, siendo una fuente crucial de recursos destinados a respaldar sus actividades misionales. No obstante, la complejidad inherente a este tipo de proyectos ha generado una serie de desafíos y preocupaciones que requieren una atención estratégica y cuidadosa.

En primer lugar, la limitación en los recursos disponibles representa una problemática central. Las organizaciones como VVCR se enfrentan a restricciones financieras y de disponibilidad de capital humano que afectan directamente la ejecución de eventos de recaudación de fondos, desde su concepción hasta su implementación. Generalmente estas organizaciones tienen pocas personas dedicadas a sus actividades a tiempo completo, por lo que en muchas ocasiones deben valerse de personas voluntarias para solventar sus necesidades y a gran cantidad de tercerización, la cual permite crecer en capacidad cuando existe un evento, pero luego regresar a los niveles normales para mantener una estructura de costos austera.

Estas condiciones requieren que las organizaciones presten especial atención a la asignación adecuada de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, en aras de prevenir la materialización de riesgos que afecten la efectividad de los proyectos, así como el logro de los objetivos de recaudación.

Además, la variedad de las personas que pueden verse involucradas en el proyecto provoca desafíos para la estandarización en los procesos de gestión de eventos de recaudación de fondos, agregando una capa adicional de complejidad. La ausencia de prácticas uniformes y protocolos claros dificulta la eficiencia operativa y la capacidad de aprendizaje organizacional. Por lo tanto, la estandarización se convierte en una necesidad imperante para optimizar la administración de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, identificar mejores prácticas y aprovechar las lecciones aprendidas de eventos anteriores, con el fin de obtener mejores resultados con cada nueva oportunidad.

Por otro lado, cada evento puede contar con un grupo de participantes y de patrocinadores diferente, como se ha observado en el caso de VVCR; esto complica aún más la gestión de los proyectos ya que aumenta la cantidad de partes interesadas que deben ser gestionadas, incluyendo los procesos de comunicación. Todo lo expuesto demanda que la administración de estos proyectos cumpla con requisitos de flexibilidad y adaptabilidad considerables durante su planificación y ejecución, especialmente si el entorno en el que se desarrolla el proyecto presenta cambios constantemente; esto puede desafiar la eficiencia en la administración de los proyectos si no es atendida con las herramientas y técnicas adecuadas.

Otro desafío para tomar en cuenta es la necesidad de mantener altos estándares de ética y transparencia, enlazados con buenas prácticas de comunicación y seguimiento. La información sobre la utilización de los recursos, así como los resultados obtenidos producto de los eventos de recaudación de fondos, deben ser manejados con los más altos estándares de transparencia con el propósito de cultivar las relaciones con los donantes.

De la misma forma, el uso eficiente de los recursos como parte del desarrollo de los eventos se convierte en una necesidad imperiosa, de forma que se pueda asegurar a los donantes que se extrae el mayor beneficio posible de los recursos obtenidos y que sus aportes se encaminan de forma responsable hacia el fin último de la organización, el cual es el fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento de las mujeres. De no solventar adecuadamente estos requisitos, se corre el riesgo de ver disminuidos los aportes de las empresas que fungen como patrocinadoras de los eventos.

En resumen, la problemática en la gestión de eventos de recaudación de fondos para organizaciones sin fines de lucro abarca la limitación de recursos, la falta de estandarización en los procesos, la necesidad de adaptarse a la variabilidad contextual y la obligación de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos, así como de proveer información de forma transparente a las partes interesadas. La ausencia de una metodología específica para abordar estos desafíos resalta la urgencia de una intervención en la mejora de la administración de proyectos para promover la optimización de los resultados y, por ende, el éxito continuo de los eventos de recaudación de fondos que son fundamentales para la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de la misión de las organizaciones.

1.3 Justificación del proyecto

Como se ha señalado anteriormente, VVCR emplea los eventos de recaudación de fondos como parte de sus estrategias para captar fondos, en aras de financiar las operaciones que realiza para el cumplimiento de su misión.

La estrategia de recaudar fondos mediante eventos se ejecuta de forma recurrente con eventos de diferentes características, los cuales se diseñan para responder a las necesidades e intereses de las organizaciones que los patrocinan. Lo anterior representa una oportunidad de contar con procesos estandarizados para la administración de proyectos que adopten las

buenas prácticas, con el fin de aprovechar el aprendizaje y mejora continua, elementos básicos para mejorar la eficiencia y efectividad de los esfuerzos realizados.

Además, dada la relevancia de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para el financiamiento de la organización, se demanda una revisión crítica de las prácticas actuales. Esta revisión se hace aún más imperativa en respuesta a la solicitud explícita de la Junta Directiva de VVCR para que se evalúe con mayor consideración el desempeño de estos proyectos, con el objetivo de respaldar una toma de decisiones más precisa y fundamentada.

Por lo tanto, la falta de una metodología de gestión de proyectos específicamente adaptada a las necesidades de VVCR se presenta como una limitación fundamental en la consecución de sus objetivos. La ausencia de una estructura organizada para la planificación, ejecución y evaluación de eventos de recaudación de fondos puede resultar en la falta de coherencia en la gestión y en la incapacidad para implementar mejores prácticas de manera sistemática.

Para el desarrollo de este proyecto de graduación se parte de la premisa de que, al aportar una metodología para la gestión de proyectos enfocados en el desarrollo de eventos de recaudación de fondos de VVCR, se pueden satisfacer las necesidades particulares de la organización, los requerimientos de sus partes interesadas, por ejemplo, la Junta Directiva, las personas participantes y los patrocinadores, al mismo tiempo que se promueve la mejora continua en este tipo de proyectos, materializada en un incremento en la eficacia y la eficiencia de estos.

Al incorporar buenas prácticas de la administración de proyectos en una metodología estándar que guíe los esfuerzos de la organización en la materia, se pretende alcanzar los siguientes beneficios:

- Promover la administración eficiente y eficaz de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para VVCR a lo largo de todo su ciclo de vida, con el propósito de impulsar los resultados de estos, su aporte a los objetivos de la institución y a su estabilidad financiera.
- Atender las necesidades de información sobre el desempeño de los proyectos, en cumplimiento con los requerimientos presentados por la junta directiva, para apoyar la toma de decisiones basada en datos.
- Cumplir con las responsabilidades en el ámbito de la ética y la transparencia que demandan las buenas prácticas para la recaudación de fondos, en aras de construir relaciones transparentes con las partes interesadas asociadas con la organización.
- Dotar a la organización de un mecanismo estandarizado para la administración de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, que permita guiar las labores que se realizan y prevenga la duplicación de esfuerzos cada vez que se emprende la organización de un nuevo evento.
- Brindar herramientas para fomentar el aprendizaje organizacional mediante el registro de las lecciones aprendidas que se derivan de la ejecución de los proyectos, con el propósito de apoyar la evolución positiva de las capacidades de la organización en la materia.

En suma, este trabajo final de graduación representa una oportunidad para contribuir a la mejora de la eficiencia y eficacia de los proyectos de recaudación de fondos de VVCR. En consonancia con las necesidades particulares de la organización que se derivan de su contexto, misión y estructura, así como de las mejores prácticas para la administración de proyectos, se busca fortalecer la capacidad de la organización para ejecutar eventos exitosos, éticos y transparentes, fundamentales para su sostenibilidad financiera y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una metodología para la gestión de los proyectos de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de promover la eficiencia y eficacia en la producción de eventos de recaudación de fondos.

1.5 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.
2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.
3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.
4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.
5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.

2 Marco teórico

En este apartado se proveen los conceptos teóricos que sustentan el desarrollo del presente proyecto, iniciando con aquellos relacionados con la institución en la que se basa y prosiguiendo con aquellos que brindan un entendimiento común sobre la gestión de proyectos.

2.1 Marco institucional

Con el fin de brindar una mejor comprensión del contexto y propósito de la organización, se detallan a continuación sus antecedentes, misión, visión, estructura organizativa, así como los productos y servicios que ofrece.

2.1.1 Antecedentes de la institución

Voces Vitales Costa Rica (VVCR) es una organización sin fines de lucro que opera en Costa Rica, guiada por el lema: “Invertir en la mujer transforma el mundo” (Voces Vitales Costa Rica [VVCR], s.f.). De aquí se desprende que su principal fin es promover el liderazgo y empoderamiento de la mujer, con el fin de lograr cambios sociales que permitan crear un mundo mejor.

VVCR dio sus primeros pasos en el año 2011 como Fundación Unidas para Crecer, bajo el liderazgo de Alexandra Kissling, Gabriela Flores y Karla González, quienes desarrollaron la metodología de mentoría en liderazgo que aún es utilizada hoy en día para las actividades de la organización (VVCR, s.f.).

Posteriormente, en el año 2014 se estableció como el capítulo oficial de *Vital Voices Global Partnership* en Costa Rica, la cual se trata de una organización con presencia en 185 países, la cual fue fundada bajo la idea de que las naciones y las comunidades no pueden avanzar sin las voces de las mujeres en posiciones de liderazgo (Vital Voices Global Partnership, s.f.).

Para lograr lo anterior, cada organización asociada a *Vital Voices Global Partnership* desarrolla sus propios programas y actividades, manteniendo una línea común en cuanto a los objetivos que promueve y otros aspectos generales, como por ejemplo cuando se propone un tema central para aquellos eventos que se realizan en múltiples países al mismo tiempo, pero permitiendo la adaptación a cada uno de los entornos donde se opera.

Es con esta convicción que VVCR ha orientado sus esfuerzos al desarrollo del liderazgo de la mujer y a fomentar su empoderamiento mediante diferentes actividades como procesos de mentoría, charlas, capacitaciones de actualización y eventos, los cuales tienen como objetivo desarrollar competencias importantes en las mujeres que les permitan ser líderes a nivel personal y líderes en sus diferentes ámbitos de participación, lo que permite al mismo tiempo facilitar su involucramiento en la solución de problemas, en el emprendimiento y en otras facetas orientadas al desarrollo de su potencial. Al hacer esto se persigue fomentar un papel más preponderante de la mujer en la sociedad y una mayor diversidad en los procesos de toma de decisiones en diferentes niveles.

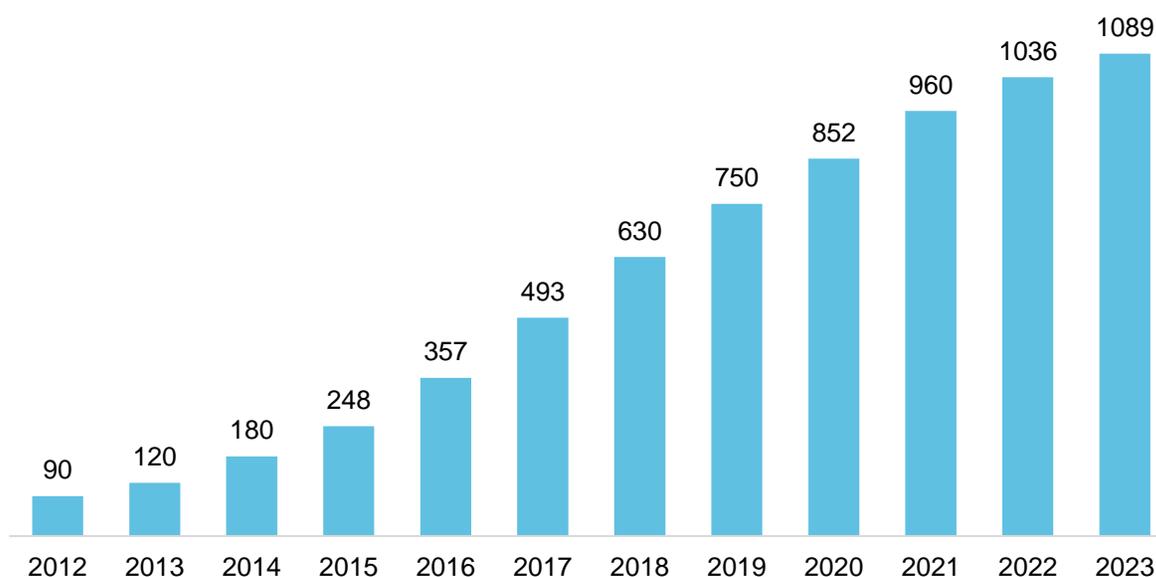
A lo largo de los años, VVCR ha trabajado en la formación de una red que cuenta con más de 1.000 personas certificadas como mentoras. Algunas de estas se incorporan posteriormente a las actividades de la organización como voluntarias en los diferentes eventos y programas ejecutados, sin embargo, históricamente se ha observado un porcentaje pequeño de involucramiento (M. Pérez, comunicación personal, 25 de enero de 2024).

En la Figura 1 se muestra el crecimiento en la red de mentoría en términos de cantidad de personas certificadas por VVCR. Este dato se ha utilizado frecuentemente como uno de los indicadores de medición del desempeño del equipo de trabajo de VVCR, debido a que permite cuantificar la cantidad de personas con las que se ha trabajado para el desarrollo de competencias de liderazgo y empoderamiento, pero que también han sido capacitadas para

replicar los procesos de mentoría, ya sea como parte de las actividades de VVCR o en los entornos donde se desarrollan, por ejemplo, el trabajo, la política o la comunidad.

Figura 1

Evolución de la cantidad de personas certificadas como mentoras VVCR



Nota: Adaptado del Reporte anual 2022 (VVCR, 2023) y datos brindados por el personal de la organización (M. Pérez, comunicación personal, 25 de enero de 2024).

Asimismo, en el año 2023, VVCR creó un espacio llamado Voces en Acción, cuyo fin es mantener conectada a la red de mentoras a través de actividades de *networking* y de formación, con el propósito de mantener actualizadas a las mentoras certificadas y de aumentar sus niveles de participación en las iniciativas que realiza la organización.

2.1.2 Misión y visión

Como se mencionó anteriormente, la razón de ser de VVCR se orienta a la promoción del liderazgo y empoderamiento de la mujer. Para esto tiene como misión: “Impulsamos el

liderazgo consciente y el empoderamiento de la mujer para desplegar su potencial y contribuir a un mundo próspero, equitativo, inclusivo y sostenible” (VVCR, s.f.).

Por otro lado, VCCR no cuenta con una visión, pero en su lugar desarrolló un manifiesto para comunicar con mayor claridad cuál es su compromiso y aspiraciones. Este manifiesto reza de la siguiente manera:

“Amamos la libertad de poder elegir sobre nuestra vida y la valentía para lograr hacer de nuestra existencia lo que soñamos; contribuyendo a que muchas personas logren hacer lo mismo.

Creemos en la transformación que cada persona tiene para ser libre y liderar su vida mediante el autodescubrimiento y autocuestionamiento.

Creemos en un mundo diverso en donde la colaboración, la tolerancia y el respeto por la diferencia son premisas fundamentales para la convivencia humana y el desarrollo sostenible.

Estamos comprometidas a trabajar en presencia, con excelencia, calidad y amor para crear espacios de reflexión que permitan el desarrollo y manifestación del potencial de liderazgo de cada persona que participe en nuestros programas” (VVCR, s.f.).

Tanto la misión como el manifiesto de VCCR están enfocados en impulsar cambios sociales relacionados con provocar un desarrollo más sostenible en el país, particularmente a través de fomentar la igualdad de género. Lo anterior se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por las Naciones Unidas, particularmente con el objetivo 5 que incluye: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (Naciones Unidas, s.f.b).

Esto se evidencia en los programas ejecutados por la organización, entre ellos los espacios de formación, de sensibilización, de certificación de mentoras, entre otros.

También en esta línea cabe resaltar que la organización ha velado por mantenerse actualizada con respecto a las acciones mediante las que puede materializar su misión y

manifiesto. Prueba de esto es la respuesta dada en el año 2020 a la pandemia ocasionada por la COVID-19. Según Naciones Unidas (s.f.b), este objetivo tuvo un retraso en su nivel de avance durante la pandemia y el período de aplicación de las medidas sanitarias, debido a que muchas mujeres y niñas tuvieron que enfrentar situaciones de violencia y discriminación aún más complejas, como estar aisladas con sus agresores, pérdida de empleo, aumento de las responsabilidades de cuidado, entre otros. Ante esto VVCR reaccionó con la implementación de la Brigada de Escucha y de un programa llamado Cadena de Bienestar, para que las empresas pudieran aportar a las comunidades y al país (VVCR, 2021).

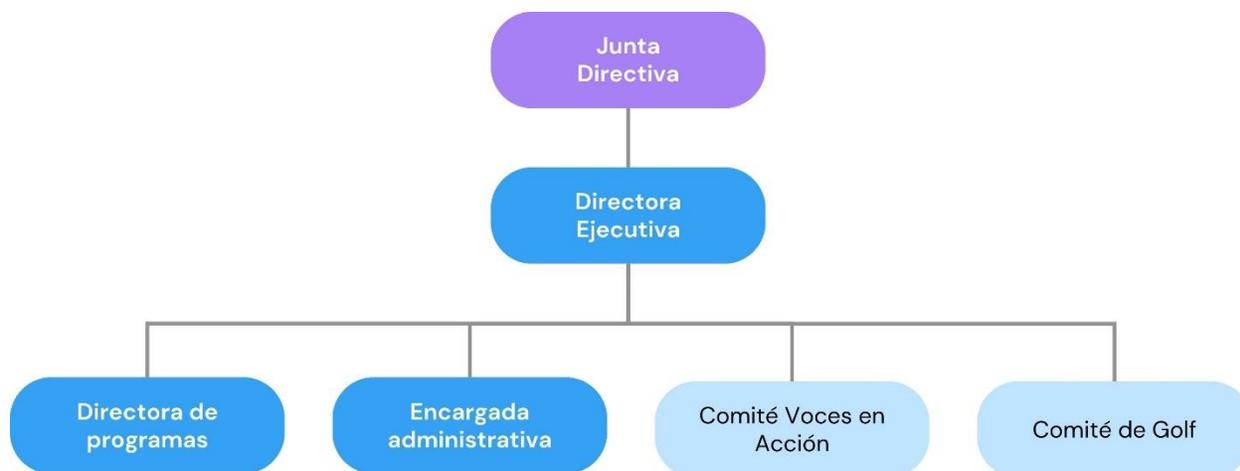
Todas las iniciativas de impacto social, como la descrita en el párrafo anterior, así como las operaciones regulares de la organización, son financiadas a través de servicios de capacitación, charlas y eventos de recaudación de fondos, donde se comercializan servicios, productos y patrocinios con el fin de obtener fondos. Por lo tanto, la adecuada gestión de los proyectos de recaudación de fondos, que es donde se centra el presente estudio, es de vital importancia para llevar a cabo el planteamiento estratégico de la organización de forma sostenible. Además, el éxito de estos proyectos tiene el potencial de impactar de forma positiva la reputación de VVCR, lo cual a su vez repercute en el fortalecimiento de sus capacidades para captar recursos, involucrar a más personas a aportar esfuerzos para materializar su misión a lo largo del tiempo y a desarrollar nuevas iniciativas alineadas con su manifiesto.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por una Junta Directiva, un equipo ejecutivo que incluye un puesto de Directora Ejecutiva, uno de Directora de Programas y uno de Encargada Administrativa. Adicionalmente, se cuenta con dos comités que brindan apoyo a las operaciones de la organización, el Comité Voces en Acción y el Comité de Golf, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Estructura organizativa de VVCR



Nota: Adaptado de VVCR (s.f.) y datos brindados por el personal de la organización (M. Pérez, comunicación personal, 25 de enero de 2024).

En esta representación se resaltan con diferentes colores cada elemento, con el fin de indicar cuál es el tipo de relación que existe con la organización. Aquellos en color morado corresponde al órgano colegiado, en color azul se resalta el personal que posee una relación laboral con la organización y en celeste se encuentran los grupos permanentes de apoyo que están conformados por personas voluntarias.

A continuación, se detalla cómo es el involucramiento de cada uno de los roles incluidos en el organigrama, en cuanto al desarrollo de eventos de recaudación de fondos:

- **Junta Directiva:** sus responsabilidades de toma de decisiones y supervisión pueden determinar cuáles eventos de recaudación de fondos se continúan realizando y cuáles no, con base en sus resultados de eficacia y eficiencia para el apoyo de los objetivos de la organización.
- **Directora Ejecutiva:** es responsable de las operaciones de la organización, incluyendo la adecuada planificación, implementación y reporte de resultados de los

proyectos, incluyendo aquellos que se enfocan en eventos de recaudación de fondos. Además, es responsable de aprobar las propuestas de proyectos y el plan para ejecutarlos. Al ser una organización pequeña, también tiene funciones operativas asociadas a los proyectos.

- **Directora de Programas:** es responsable de diseñar los paquetes que pueden comercializarse a los potenciales patrocinadores, así como de la promoción para su colocación. Al igual que la Directora Ejecutiva, también se involucra en las operaciones para el desarrollo de los proyectos.
- **Encargada Administrativa:** se encarga de todas las labores relacionadas con la factura, cobro, actualización de los flujos de caja de los proyectos, recopilación de datos de voluntarias y otras funciones de apoyo administrativo relacionadas con la organización. Su involucramiento en los proyectos para la recaudación de fondos es alto.
- **Comité Voces en Acción:** es un grupo de personas voluntarias que se encarga de la planificación y ejecución de las actividades que forman parte de la red de mentoras de Voces en Acción. Este comité cuenta con el apoyo de la Encargada Administrativa cuando se requiere realizar cobros, sin embargo, funciona con independencia y bajo la supervisión de la Directora Ejecutiva. Su relación con los proyectos de recaudación de fondos es muy baja, pero es posible que haya participantes de este grupo que integren como voluntarias de los proyectos.
- **Comité de Golf:** es un grupo de personas voluntarias que se encarga de asegurar premios para el torneo de golf anual que realiza la organización, el cual es uno de los eventos de recaudación de fondos que ejecutan.

De lo anterior, se puede resumir que los proyectos enfocados en los eventos de recaudación de fondos se desarrollan principalmente en el equipo ejecutivo, el cual está

conformado por la Directora Ejecutiva, la Directora de Programas y la Encargada Administrativa, con participación de algunos de los demás grupos en diferentes niveles y dependiendo de cada evento. También pueden participar proveedores que apoyan en diferentes labores; de ser así, están bajo la supervisión de la Directora Ejecutiva.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

VVCR ofrece productos dirigidos a personas que participan individualmente en sus programas de capacitación o en la formación de redes de mujeres, o bien, a empresas que pueden matricular a su personal. También en este segundo caso se ofrecen servicios de charlas y talleres que las empresas pueden contratar para impulsar temas relacionados con la igualdad de género, inclusión en su cultura organizacional (VVCR, s.f.).

Entre estos servicios que se ofrecen se encuentra la Certificación de Mentoría, que corresponde a un programa de “mentoría en liderazgo con una base de coaching, por lo que profundizamos con procesos de autodescubrimiento, toma de acción y búsqueda de soluciones ganar-ganar” (VVCR, s.f.). Este programa se vende a individuos, así como a empresas, y se realiza de forma periódica.

En el caso de las charlas, estas se ofrecen de forma presencial y en formato de *webinar*, incluyendo temas como liderazgo, tips de mentoría, manejo de estrés, comunicación efectiva, empatía y compasión, mindfulness o atención plena, bienestar, comunicación no violenta, resolución alterna de conflictos, masculinidad sana, entre otros.

También se cuenta con programas a la medida, los cuales se diseñan con base a las necesidades de la organización o cualquier otro público de interés, manteniendo la alineación con la misión y el manifiesto de la organización.

Otros servicios sociales que ofrece VVCR son Brigada de escucha, Cadena de bienestar, Día de mentoría y programas orientados a PyMES.

Además de estos servicios de formación, se realizan eventos que permiten recaudar fondos a través de paquetes de patrocinios, venta de kits, entre otros, como *Vital Voices Global Mentoring Walk*, que se realiza anualmente en el marco de la conmemoración del día de la mujer y en coordinación con los lineamientos que brinda *Vital Voices Global Partnership* (M. Pérez, comunicación personal, 25 de enero de 2024), el Torneo de Golf, Me cuido por mí que consiste en un foro donde se abordan temas sobre la salud de las mujeres desde un punto de vista integral, y TEDx Llorente Women (VVCR, s.f.).

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Los conceptos que se presentan a continuación permiten contar con un conocimiento básico sobre la administración de proyectos, necesario para el adecuado desarrollo del presente estudio. Para cumplir con lo anterior, se incluyen conceptos comunes de esta materia, así como aquellos que son propios del contexto de VVCR y de los eventos de recaudación de fondos, con el fin de proveer un marco común de entendimiento.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Según el Project Management Institute (2021), “los principios para una profesión sirven como pautas fundamentales para la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas”. De aquí la importancia de contar con principios claros que guíen la forma en que los profesionales de la dirección de proyectos se desenvuelven, para asegurar un comportamiento ético, en pro de la responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad.

A continuación, se describe cada uno de los principios establecidos en el Project Management Institute (2021), así como su relación con el proyecto en estudio:

- Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: este principio implica actuar con atención y responsabilidad en la administración del proyecto, mostrando integridad, cuidado, confiabilidad y cumplimiento en todas las decisiones y

acciones, lo cual implica estar al tanto y ser respetuoso de los impactos financieros, sociales y ambientales que se derivan de los proyectos. En el caso particular del proyecto en cuestión, este principio es importante considerando la línea de acción de la organización, la cual se enfoca que promover una sociedad más justa e inclusiva; por lo tanto, los proyectos que se deriven de esta requieren de personas que los administren manteniendo una conciencia vigilante de los impactos de sus acciones y decisiones. Adicionalmente, los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos cuentan con una gran variedad de involucrados por lo que mantener el respeto es importante para asegurar relaciones de calidad que fortalezcan los resultados obtenidos.

- Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto: un entorno colaborativo implica fomentar un ambiente de trabajo en el cada miembro del equipo pueda aportar al cumplimiento de los objetivos del proyecto de manera efectiva, en un entorno seguro. Para esto se requiere definir factores clave del equipo como acuerdos, estructuras y procesos, todo lo anterior en apoyo a la creación de una cultura colaborativa, donde los esfuerzos de las personas se unen para crear sinergias positivas. Lo anterior es importante para el proyecto en curso, considerando que se trata de una organización con una cantidad de recursos reducida, donde es relevante aprovechar los esfuerzos al máximo, por lo que la creación de un entorno colaborativo es importante para evitar que el conocimiento, experiencia y otros aspectos valiosos que residen en las mentes de las personas, se limiten al individuo; en contraposición, al lograr que estos elementos se compartan entre los miembros del equipo, se fomenta el aprendizaje organizacional, así como el desarrollo de las personas.

Por otro lado, es de gran provecho contar con acuerdos del equipo, estructuras organizacionales y procesos en un proyecto como los que ejecuta VVCR para la recaudación de fondos, debido a que se trata de iniciativas donde deben incorporarse personas al proyecto que no son parte regular de la organización, pero que necesitan conocer cómo se maneja esta a nivel interno, al menos a un nivel básico, de forma que los equipos puedan generar valor de forma adecuada y rápida.

- Involucrarse eficazmente con los interesados: “los interesados son personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto” (Project Management Institute [PMI], 2021). Esta influencia puede ser positiva o negativa, por lo que se puede deducir que el logro de los objetivos de un proyecto puede verse afectado por los interesados que se asocian a estos. De ahí que es importante incorporar este principio a la administración de los proyectos, mediante el análisis apropiado de los interesados para determinar las necesidades de comunicación e involucramiento, para aportar al desempeño del proyecto. En el caso de los proyectos de VVCR, este principio es relevante para gestionar las relaciones con los diferentes interesados de los proyectos, asegurando que sus necesidades y expectativas se comprenden y abordan adecuadamente; especialmente al considerar la variedad en la naturaleza y condiciones de las partes interesadas que pueden estar asociadas a los eventos de recaudación de fondos, las cuales pueden incluir a grupos de voluntarios, asistentes a los eventos, patrocinadores, proveedores, personas que son parte de la Junta Directiva, entre otros.

- Enfocarse en el valor: este principio persigue que las actividades y decisiones tomadas como parte de un proyecto contribuyan a los objetivos y beneficios esperados del proyecto, para crear valor de esta manera. En los proyectos en general, es importante resaltar este principio para apoyar la eficiencia de los proyectos y su aporte a los objetivos que los originaron, pero, además, en el caso de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos es imperativo enfocarse en el valor que se genera para las audiencias a quienes se dirigen los productos finales de los proyectos, de manera que los eventos sean atractivos y logren atraer a personas y organizaciones que realicen donaciones.
- Reconocer, evacuar y responder a las interacciones del sistema: este principio implica la comprensión de las interacciones entre los diversos componentes del proyecto, así como aquellas que pueden presentarse entre este y otros proyectos, sistemas o elementos del entorno. Al comprender estas interacciones es posible tomar acciones que permitan aprovecharlas con el fin de afectar de forma positiva el desempeño del proyecto. La incorporación de este principio de la administración de proyectos puede ser relevante para los proyectos de VVCR, dado a que es común que los eventos de recaudación de fondos requieran la integración de múltiples elementos, así como la previsión de posibles efectos que pueden tener los componentes del sistema sobre el logro de los objetivos, especialmente cuando puede existir incertidumbre, por ejemplo sobre la cantidad de personas que se inscribirán como voluntarias, sobre las donaciones que se recibirán o sobre el clima.
- Demostrar comportamientos de liderazgo: en los proyectos se requiere que las personas que los administran demuestren comportamientos de liderazgo que permitan apoyar las necesidades de las necesidades de los individuos y del equipo

de trabajo en conjunto. Esto incluye la motivación, el manejo de conflictos, el establecimiento de una visión clara, entre otros.

Todo lo anterior es relevante para los proyectos de VVCR, donde las personas que colaboran en las actividades pueden requerir diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de la situación, para lo cual se requiere de personas que lideren adecuadamente a otros y les permitan alcanzar su potencial y crear valor para el proyecto. Este rol de liderazgo no se limita a un puesto dentro del organigrama, sino que se trata de una responsabilidad que deben asumir las diferentes personas que son parte del equipo, en la medida de sus competencias; para lo cual es importante que este principio se fomente a través del desarrollo de competencias de liderazgo entre las personas involucradas.

- Adaptar en función del contexto: reconoce la importancia de adaptar el enfoque del proyecto considerando factores como el contexto, los objetivos asociados, los interesados y la gobernanza, es decir la forma en que se toman las decisiones dentro del proyecto, lo cual pretende impulsar la eficiencia al utilizar la menor cantidad de recursos posible al seleccionar los mecanismos adecuados para el desarrollo del proyecto. En el caso de VVCR, los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos utilizan un enfoque predictivo, donde se brinda un espacio considerable a la planificación y se pasa a la siguiente etapa hasta que su predecesora ha sido aprobada, esto les ha permitido planificar con base en los requerimientos de los eventos e implementar aprobaciones en puntos clave del proyecto, las cuales son ejecutadas por la Directora Ejecutiva, como parte de sus responsabilidades.
- Incorporar la calidad en los procesos y los entregables: en este caso se destaca la necesidad de que el proyecto incorpore estándares de calidad en todas las fases de

su ciclo de vida, con el fin de que los resultados derivados de este cumplan con los requerimientos establecidos y finalmente, que satisfagan las necesidades de los clientes y otras partes interesadas que pueden estar relacionadas. Para los eventos de recaudación de fondos es importante implementar este principio con el propósito de asegurar que los patrocinadores reciban eventos de calidad, que apoyen el cumplimiento de sus propios objetivos, al tiempo que también se asegure la satisfacción de las personas que asisten a los eventos, con el fin de promover las donaciones y la reputación de la organización.

- Navegar en la complejidad: en los proyectos existen múltiples fuentes que pueden aportarles complejidad, como el comportamiento humano, el comportamiento del sistema, la incertidumbre y ambigüedad, la innovación tecnológica, entre otros. Al incorporar este principio se busca comprender y gestionar estos factores que brindan complejidad, con el objetivo de adaptarse de forma que los objetivos del proyecto no se afecten de forma negativa. Dado que en el contexto actual se presentan continuamente nuevas fuentes de complejidad, es importante incorporar este principio en el desarrollo de los proyectos a fin de que sus administradores puedan estar vigilantes de los cambios y definir las mejores estrategias para enfrentarlos.
- Optimizar las respuestas a los riesgos: este principio enfatiza la importancia de identificar, evaluar y responder de manera apropiada a los riesgos del proyecto, con el fin de prevenir efectos negativos en sus objetivos y maximizar aquellos que puedan derivar en un impacto positivo. Lo anterior es importante para cualquier tipo de proyecto para mantener los riesgos dentro de un nivel aceptable, como una protección hacia sus resultados.

Los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos pueden tener diversos riesgos asociados, los cuales pueden variar a través del tiempo, por lo cual es importante que este principio sea parte de las labores del equipo del proyecto.

- Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia: este principio se refiere a la capacidad del proyecto de ajustarse y recuperarse frente a cambios inesperados que se introduzcan. Al hacer esto se prepara al proyecto para ser resiliente, de forma que pueda recuperarse con rapidez cuando surge una situación que pueda impactarlo de forma negativa; lo anterior es importante para el proyecto en estudio, ya que los eventos pueden estar expuestos a muchos cambios provenientes de los proveedores, los patrocinadores o simplemente las condiciones externas.
- Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto: este principio se basa en la presunción de que el cambio es inevitable y frecuente, por lo que persigue que los administradores de proyectos desarrollen una actitud proactiva hacia los cambios y desarrollen capacidades para su gestión, a fin de asegurar que se puedan sortear las barreras que se presentan, cuando se considera realizar algo de forma diferente. En el proyecto en curso, es importante incorporar este principio para que la metodología desarrollada tenga recepción entre las personas que deben utilizarla y pueda ser adoptada de forma exitosa.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Un dominio de desempeño del proyecto está definido como “un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos” (PMI, 2021). Estas actividades se relacionan entre sí a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, afectándose de forma positiva y permitiendo mejorar la probabilidad de éxito del proyecto.

Existen ocho dominios de desempeño del proyecto (PMI, 2021), los cuales se detallan a continuación:

- **Interesados:** incluye la identificación, comprensión, análisis, priorización, involucramiento y monitoreo de los interesados en el proyecto, para construir una relación productiva que favorezca los resultados del proyecto. Se relaciona con los proyectos de VVCR ya que estos tienen múltiples partes interesadas, con diferentes expectativas y necesidades, por lo cual es importante gestionarlas para lograr un adecuado desempeño del proyecto y evitar cualquier conflicto que pueda ocasionar un rompimiento de las relaciones en el futuro.
- **Equipo:** en este dominio se incorporan actividades relacionadas con las personas que conforman el equipo de trabajo del proyecto, incluyendo aquellas que se necesitan para comunicar una visión y objetivos compartidos, para seleccionar a sus miembros, para crear un entorno de colaboración y empoderamiento, con los estilos de liderazgo aplicables a cada situación y con la motivación. Este dominio busca la creación de equipos de alto rendimiento que potencie los resultados del proyecto. En el caso de VVCR este dominio es importante para la conformación y desarrollo de equipos de trabajo que permitan el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización, que se pueda empoderar y operar en un ambiente de confianza, colaboración y adaptabilidad para no sobrecargar a los puestos de decisión, como el de Directora Ejecutiva, y que pueda ser reconocido por sus aportes a la organización.
- **Enfoque de desarrollo y ciclo de vida:** este dominio trata sobre la selección y ejecución efectiva del enfoque de desarrollo (predictivo, iterativo, incremental o híbrido) y del ciclo de vida del proyecto, es decir, de las fases que deben completarse para ejecutar el proyecto a cabalidad. Estos conceptos se explorarán

con mayor profundidad en los apartados siguientes, no obstante, cabe resaltar que su importancia radica en que permite realizar la entrega de valor en los momentos requeridos desde el inicio hasta el final del proyecto. Para los proyectos de VVCR es importante explorar este dominio con mayor profundidad ya que tradicionalmente no se ha hecho y podrían existir oportunidades de mejora relacionadas.

- **Planificación:** se enfoca en estudiar la organización y coordinación iniciales que se necesitan para que el proyecto cumpla con sus objetivos, especialmente atiende la necesidad de que la planificación sea suficiente pero no más de la necesaria, con el fin de hacer un uso óptimo de los recursos y evitar reprocesos innecesarios. Para el caso de VVCR es necesario incorporar este dominio para realizar estimaciones y planes acorde con las necesidades de los eventos, con el objetivo de contar una base para guiar las actividades posteriores. Al ser eventos donde se lanza “en vivo” el producto, es importante que la planificación brinde seguridad sobre el cumplimiento de las necesidades de las partes interesadas, ya que durante el evento existe muy poco margen de acción para realizar ajustes.
- **Trabajo del proyecto:** aborda la ejecución de las tareas y actividades planificadas para llevar a cabo el proyecto, incluyendo la eficiencia y eficacia del proyecto, la comunicación con los interesados, la gestión del equipo, los materiales y proveedores, el monitoreo de los cambios, así como el aprendizaje y la gestión del conocimiento; todo lo anterior en aras de evitar contratiempos durante la ejecución del proyecto. Este dominio es importante para los proyectos de VVCR para asegurar que se desarrollan de forma adecuada, proteger la reputación de la organización, la cual es uno de los activos más importantes, y lograr los resultados deseados con los eventos de recaudación de fondos, ya que de lo contrario es

probable que los rendimientos de estos no cumplan las expectativas de contribución al financiamiento de la organización.

- **Entrega:** se enfoca en la entrega de los productos o servicios que se encuentran dentro del alcance del proyecto, cumpliendo con el nivel de calidad requerido. Incluye un concepto importante como lo es la corrupción del alcance, que se da “cuando se aceptan alcance o requisitos adicionales sin ajustar el cronograma, presupuesto o necesidades de recursos correspondientes” (PMI, 2021), por lo que es importante que los cambios solicitados sean evaluados antes de incorporarse al proyecto, con el fin de evitar impactos en el cronograma y presupuesto de este. Para VVCR es importante considerar este dominio entre sus actividades de administración de proyectos, ya que los recursos asignados son limitados y en caso de contar con corrupción del alcance podrían darse efectos negativos en la organización, como gastos adicionales, poca o nula rentabilidad de los eventos de recaudación de fondos, entre otros. Además, se necesita que las entregas cumplan con la calidad definida para que los eventos sean atractivos para los contribuyentes y puedan seguir atrayendo fondos, especialmente porque al ser eventos en vivo, los costos de no calidad son altos.
- **Métricas:** requiere del establecimiento y aplicación de métricas que permitan evaluar el desempeño y definir medidas para mejorar continuamente el progreso del proyecto y la calidad de los resultados. Incluye el establecimiento de indicadores clave del desempeño, métricas efectivas basadas en criterios SMART por sus siglas en inglés, es decir, específicas, significativas, alcanzables, relevantes y oportunas (PMI, 2021), con el fin de evaluar aspectos clave del proyecto como las entregas, el desempeño con respecto a la línea base, los recursos, el valor del negocio y la satisfacción de los interesados, así como establecer pronósticos. Este

dominio es relevante para los proyectos de VVCR ya que permite contar con información relevante para la toma de decisiones.

- **Incertidumbre:** en este dominio se aborda el riesgo y la incertidumbre asociados a los proyectos, lo cual incluye explorar el entorno y la incertidumbre que hay en él, anticipar amenazas y oportunidades, así como gestionarlas para prevenir sus efectos negativos en los objetivos o potenciar aquellos que resultan positivos. Incluye también la definición de reservas de costos y cronograma de manera que, en caso de materializarse un riesgo, se pueda proteger al proyecto de sus efectos. Como se mencionó previamente, los eventos de recaudación de fondos son importantes para la reputación de VVCR, por lo que es importante que los proyectos mediante los cuales se gestan estos eventos, consideren los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos, con el fin de que la organización y el equipo de proyecto particularmente, puedan anticiparlos y gestionarlos; de lo contrario se corre el riesgo de afectar la reputación de VVCR, pero también su sostenibilidad si los riesgos provocan que los costos se descontroren y por ende, los eventos no logren aportar el financiamiento necesario para la organización.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

“Un enfoque de desarrollo es el medio utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto” (PMI, 2021). Existen tres enfoques de desarrollo predominantes, a saber, el enfoque predictivo, el enfoque adaptativo y el enfoque híbrido.

El enfoque predictivo, también llamado cascada, consiste en realizar primero la planificación del proyecto y posteriormente seguir este plan desde el inicio hasta el cierre del

proyecto, lo que provoca que haya mucha certidumbre sobre el alcance, el tiempo y el costo del proyecto (Lledó, 2020).

Este tipo de enfoque se recomienda en aquellos casos en los que se conocen los requisitos del proyecto desde el inicio de este, y estos se mantienen con gran estabilidad a lo largo del proyecto. También se considera esta alternativa cuando los proyectos tienen una alta inversión, lo que conlleva un nivel de riesgo alto que puede derivar en revisiones frecuentes y costos altos para aceptar cambios en etapas más avanzadas del proyecto, por lo que se hace necesario contar con una planificación detallada desde el inicio (PMI, 2021).

Por otro lado, el enfoque adaptativo divide el proyecto en iteraciones, donde cada una de estas tiene una duración establecida (Lledó, 2020). Al inicio del proyecto se define una visión clara y posteriormente para cada iteración se define un alcance, luego el equipo de trabajo refina los requisitos y al final de la iteración, se entrega un incremento parcial donde se materializa la creación de valor.

El enfoque adaptativo se recomienda para los proyectos en los que hay un alto nivel de incertidumbre y volatilidad sobre los requisitos, es decir que estos no se conocen con claridad o que pueden cambiar en el transcurso del proyecto (PMI, 2021)

Se presentan tres variaciones del enfoque adaptativo (Lledó, 2020).

- Incremental: existe una idea completa del producto final desde el inicio del proyecto y en cada iteración se entrega una funcionalidad básica que se va agregando al producto a medida que avanza el proyecto, hasta completar el producto final. Cada entrega puede ser utilizada en el momento que se entrega, es decir, cada entrega es completamente funcional. En este caso el alcance es definido y puede variar el costo y el tiempo en el que se entrega.
- Iterativo: no existe una idea clara de cómo será el producto final, por lo que se definen iteraciones de tiempo definido donde se va realizando el trabajo del

proyecto. A medida que se obtiene retroalimentación de las partes interesadas al final de cada iteración, se refina el trabajo para satisfacer sus necesidades. En este caso el tiempo de cada iteración es definido y puede variar el alcance que se incorpora a cada iteración.

- Ágil: en este caso se combinan los dos anteriores, por lo que se realizan iteraciones para obtener entregables que son completamente funcionales. Se utiliza especialmente cuando se requieren entregas frecuentes, pero existe un alto nivel de incertidumbre.

Existe una tercera opción: el enfoque híbrido, el cual se da cuando se utilizan “fases predictivas para los componentes conocidos del proyecto y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y cambios para la mejora continua” (Lledó, 2020).

Según Open Internacional (2019), la adopción de un enfoque híbrido amplía la capacidad de la organización para adaptarse a ambientes dinámicos o difíciles, permite reducir la incertidumbre debido a que la organización puede planificar el uso de los recursos y apoya la gestión de los riesgos al contar con una comunicación más fluida con el cliente, al tiempo que se mantiene el monitoreo del proyecto.

López (2021) establece que una de las responsabilidades del director del proyecto reside en determinar el enfoque de desarrollo adecuado según las necesidades y el contexto del proyecto, para lo cual es importante que el director del proyecto conozca las herramientas y técnicas que se utilizan en cada uno de ellos.

En adición a lo anterior, el PMI (2021) aporta una serie de factores que permiten guiar la decisión sobre el enfoque de desarrollo que resulta más apropiado para un proyecto (Tabla 1).

Tabla 1

Factores para la selección del enfoque de desarrollo.

Categoría	Factor	Enfoque Predictivo	Enfoque Adaptativo
Producto, servicio o resultado	Grado de innovación	Baja	Alta
	Certidumbre en los requisitos	Alta	Baja
	Estabilidad del alcance	Alta	Baja
	Facilidad de cambio	Baja	Alta
	Opciones de entrega	Poco frecuentes	Frecuentes
	Riesgo	Alto	Bajo o se beneficia de una construcción modular
Proyecto	Requisitos de seguridad	Rigurosos	Poco rigurosos
	Regulaciones	Alta	Baja
	Interesados	Baja participación	Participación activa
	Restricciones del cronograma	Bien definidas	Entregas tempranas
	Disponibilidad de financiamiento	Inversiones altas	Inseguridad financiera
Organización	Estructura organizacional	Rígida y burocrática	Plana y autoorganizada
	Cultura	De planificación y medición	Autogestión
	Capacidad organizacional	Tradicional	Mentalidad ágil
	Tamaño y ubicación del equipo de proyecto	Equipos numerosos y virtuales	De 5 a 9 personas Preferiblemente en un mismo espacio físico ^a

Nota: Adaptado de *la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (pp.39-41), por PMI, 2021, PMI.

^a Existen alternativas, como el Scrum de Scrums, para trabajar con equipos más numerosos.

En el caso particular de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos que realiza VVCR, se tiene gran certeza del producto o servicio que se va a ofrecer desde el inicio del proyecto; además la entrega se hace usualmente por fases, es decir que se hace una entrega del diseño y planificación del proyecto, la cual es aprobada, luego una entrega del evento en sí y finalmente un informe de cierre del proyecto que se presenta a la Junta Directiva.

Adicionalmente, el cronograma es estricto, principalmente en lo que respecta a la fecha de realización del evento.

Todo lo anterior hace que los proyectos de VVCR pertenezcan al enfoque de desarrollo predictivo, favoreciendo la planificación inicial con el fin de contar con mayor certeza del trabajo por realizar y apoyar de esta forma un mejor aprovechamiento de los recursos. No obstante, hay factores presentes en la Tabla 2 que sugieren que VVCR podría beneficiarse al explorar elementos del enfoque de desarrollo adaptativo, como la participación de los interesados del proyecto y la inseguridad en la disponibilidad del financiamiento, que puede aprovechar las entregas tempranas para mejorar. Por lo tanto, se considera que el enfoque de desarrollo híbrido es el más apropiado para los proyectos orientados a eventos de recaudación de fondos para VVCR.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración de proyectos, en ocasiones conocida como dirección o gerencia de proyectos (Lledó, 2017), es un ámbito de suma relevancia para las organizaciones ya que permite cumplir con sus estrategias y alcanzar los objetivos que se ha trazado acorde a sus necesidades y el contexto en el que se desempeña.

Este campo del conocimiento se diferencia de la administración de empresas, en que la administración de proyectos se orienta a “gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos” (Lledó, 2017, p.13), mientras que la administración de empresas se enfoca en actividades que se mantienen a lo largo del tiempo, es decir, las que corresponden a la operación de la empresa. Por ejemplo, en una organización que fabrica un producto, la administración de empresas se encarga de las actividades recurrentes que se requieren para llevar a cabo los procesos de fabricación de este bien, mientras que la administración de proyectos se aboca a esfuerzos temporales que podrían realizarse, por ejemplo, para introducir

nuevas tecnologías de producción, donde una vez que la tecnología se encuentra instalada, pasa a ser parte de las operaciones y por ende del ámbito de acción de la administración de empresas.

En complemento a lo anterior, el Project Management Institute (2021), define la dirección de proyectos como la “aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.4). De lo anterior se desprende que la administración, dirección o gerencia de proyectos es una disciplina en la que confluyen aspectos técnicos y habilidades blandas, en igual medida de importancia, para que los proyectos logren alcanzar los resultados previstos; de ahí que puede convertirse en una práctica compleja por lo que es importante contar con estándares como el que ofrece el Project Management Institute (PMI), donde se puedan encontrar buenas prácticas para la administración de proyectos que pueden ser replicadas con el fin de mejorar los resultados de estos.

Otro estándar, corresponde a la norma ISO 21502 Gestión de proyectos, programas y portafolios por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), mediante la cual se pretende orientar la dirección de proyectos con el fin de proveer prácticas estándar que puedan ser aplicadas a cualquier tipo de organización, con lo cual proveen un marco de entendimiento común que es aceptado a nivel internacional.

En esta norma se refuerza la definición del PMI, al establecer que la gestión de proyectos son las “actividades coordinadas para dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos acordados” (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO], 2021), y posteriormente agrega que este concepto incluye prácticas para la dirección, inicio, planificación, monitoreo, control y cierre de los proyectos, la administración de los recursos y la motivación de las personas. De forma que ambas definiciones vistas, resaltan la incorporación de habilidades enfocadas en las personas.

Lo anterior es importante para comprender que la administración, dirección o gerencia de proyectos no se basa en la simple aplicación de instrumentos, si no que requiere del desarrollo de capacidades personales de liderazgo, trabajo de equipo, comunicación, pensamiento sistémico, entre otras, para lograr un adecuado desempeño. Para esto INTECO (2021) propone que las personas que integren los equipos de proyecto deben contar al menos con tres tipos de competencias:

- Técnicas, relacionadas con la teoría de la administración de proyectos.
- De comportamiento, enfocadas en promover las relaciones personales entre los involucrados en el proyecto.
- De negocio y otras que puedan ser relevantes para comprender las relaciones entre el proyecto, la organización y el entorno externo.

Entre los equipos de proyecto se resalta el rol del administrador de proyecto, el cual es la “persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo del proyecto y que es responsable de alcanzar los objetivos del mismo” (PMI, 2021, p.4), es decir es la persona encargada de gestionar los procesos relacionados con la administración del proyecto para que este pueda ser capaz de producir los resultados esperados.

Estos procesos se organizan en cinco grupos a saber procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre (Lledó, 2019; PMI, 2021), los cuales se detallan con mayor amplitud en el siguiente apartado.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

El PMI (2017b) establece que las “áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos”.

Existen 10 áreas de conocimiento, las cuales se detallan seguidamente.

- Gestión de la integración del proyecto: abarca lo referente a identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades propios de la dirección del proyecto.
- Gestión del alcance del proyecto: permite garantizar que el proyecto incluye el trabajo justo para completar el proyecto con éxito, es decir, la cantidad apropiada de trabajo, sin faltantes ni excesos.
- Gestión del cronograma del proyecto: incluye la administración para completar el proyecto a tiempo.
- Gestión de los costos del proyecto: involucra la planificación, estimación, presupuestación, financiamiento, y control de los costos del proyecto para que este pueda completarse dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de la calidad del proyecto: abarca incorporar la política de calidad de la organización al proyecto y al producto, para que los resultados satisfagan las expectativas de los interesados.
- Gestión de los recursos del proyecto: incluye la identificación, adquisición y gestión de los recursos necesarios para el proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: comprende los procesos necesarios para una adecuada gestión de la información derivada del proyecto, incluyendo su planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final.
- Gestión de los riesgos del proyecto: integra la planificación, identificación y análisis de los riesgos, así como la planificación implementación y monitoreo de la respuesta que se da a estos.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: incluye la compra y adquisición de los productos y servicios necesarios para completar el proyecto con éxito.

- Gestión de los interesados del proyecto: abarca la identificación, análisis y desarrollo de estrategias para gestionar las relaciones con los interesados, de forma que estos tengan una participación eficaz en el proyecto.

Por otro lado, existen cinco grupos de procesos asociados a la dirección de proyectos (PMI, 2017b), los cuales se presentan a continuación.

- Inicio: donde se define y se obtiene la autorización para un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existe.
- Planificación: incluye el establecimiento del alcance y de los objetivos, así como definir el curso de acción requerido para alcanzarlos.
- Ejecución: requeridos para ejecutar el trabajo requerido para satisfacer los requisitos del proyecto.
- Monitoreo y control: abarca el seguimiento y análisis del desempeño del proyecto, con el fin de identificar oportunidades de mejora y ajustes requeridos.
- Cierre: donde se completa o cierra formalmente el proyecto o fase del proyecto.

Cada área de conocimiento tiene asociado un conjunto de procesos sobre un ámbito en particular. En la Figura 3 se muestra la relación entre cada uno de estos componentes, con el fin de facilitar su comprensión.

Figura 3

Relación entre áreas de conocimiento y grupos de procesos de la administración de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: Reproducido de la *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (p.556), por PMI, 2017b, PMI.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

El ciclo de vida de un proyecto “se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin” (Lledó, 2019); a través de estas fases se crea el valor y los beneficios que entregan los proyectos a las empresas que los emprenden.

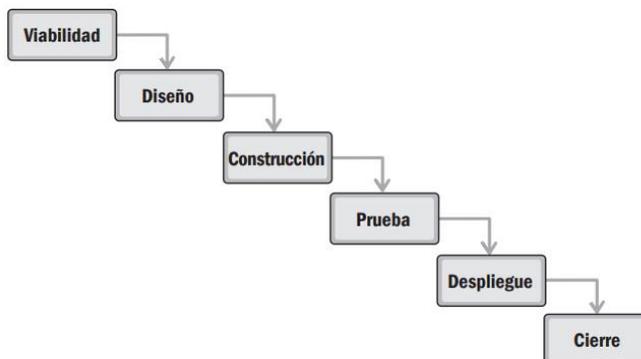
Al final de cada fase se ubica un hito de decisión, es decir un punto en el que se requiere tomar decisiones sobre el proyecto, facilitando la gobernanza y el control del proyecto (INTECO, 2021), por lo cual la selección del ciclo de vida debe estar alineado con la organización y con su entorno, con el fin de asegurar una adecuada administración del proyecto según sus necesidades.

La selección del ciclo de vida de un proyecto depende del enfoque de desarrollo que resulte más apropiado, ya sea que se seleccione un método predictivo, iterativo, incremental, adaptativo o híbrido, y de la cadencia de las entregas, es decir el ritmo al que se requiere que el proyecto entregue valor a sus clientes, ya sea que realice una entrega única al final del proyecto, entregas múltiples en diferentes puntos del proyecto o entregas periódicas, donde se realizan entregas en períodos de tiempo definidos, por ejemplo, quincenal, mensual, bimensual (PMI, 2021).

En la Figura 4 se presenta un ejemplo del ciclo de vida de un proyecto con un enfoque de desarrollo predictivo, donde se muestra que cada fase se completa antes de seguir con la siguiente, por lo cual se dice que este ciclo de vida está orientado a seguir el plan, antes que a aceptar cambios durante el desarrollo del proyecto (Lledó, 2019).

Figura 4

Ejemplo del ciclo de vida predictivo

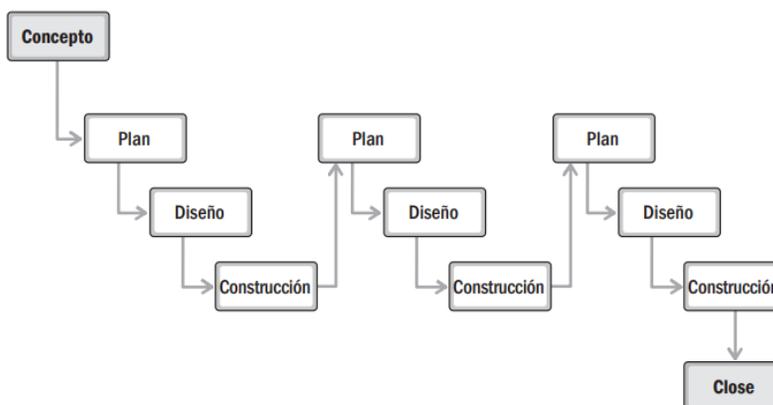


Nota: Reproducido de *la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (p.43), por PMI, 2021, PMI.

Adicionalmente, en la Figura 5 se muestra un ejemplo del ciclo de vida de un proyecto con un enfoque de desarrollo incremental. En esta oportunidad se parte de un concepto y luego se realizan fases que incluyen el plan, diseño y construcción de cada uno de los entregables que se liberan, hasta completar el proyecto.

Figura 5

Ejemplo del ciclo de vida incremental

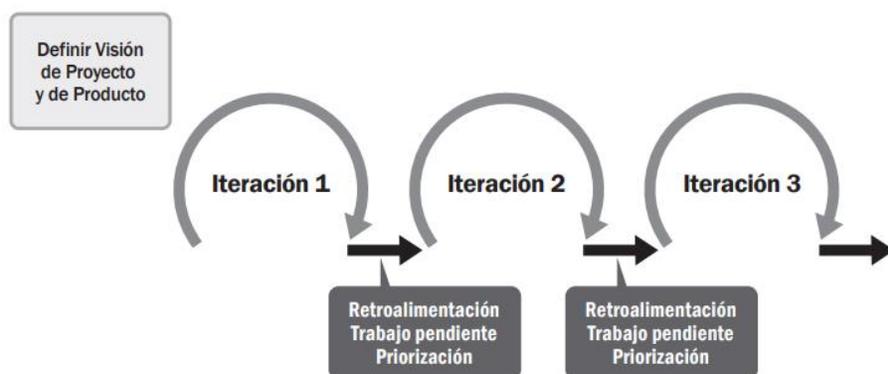


Nota: Reproducido de *la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (p.44), por PMI, 2021, PMI.

Finalmente, en la Figura 6 se observa un ejemplo del ciclo de vida de un proyecto con enfoque de desarrollo adaptativo, donde se parte de una visión del proyecto y del producto, para luego realizar iteraciones donde se producen entregas que se agregan a un producto, hasta que se completa el proyecto. Esto provoca mayor incertidumbre en el proyecto, pero permite que sea menos costoso realizar cambios durante el desarrollo del proceso.

Figura 6

Ejemplo del ciclo de vida adaptativo



Nota: Reproducido de *la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (p.45), por PMI, 2021, PMI.

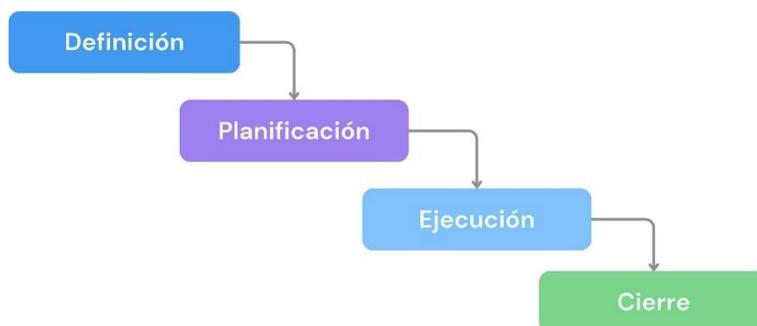
También es posible optar por un ciclo de vida híbrido, donde se presenta una mezcla de al menos dos de los ciclos de vida mostrados anteriormente (Lledó, 2019). Por ejemplo, en un proyecto híbrido puede efectuarse una fase de planificación predictiva, y posteriormente incorporar fases adaptativas para realizar los entregables del proyecto.

En el caso particular de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos que ejecuta VVCR, el ciclo de vida seleccionado tradicionalmente es el predictivo, considerando que hay claridad en la mayor parte de las actividades que deben realizarse y que

resulta relevante una planificación inicial, dado que los eventos tienen poca flexibilidad con respecto a la fecha en que se realizarán. En la Figura 7 se observa una representación gráfica del ciclo de vida de estos proyectos:

Figura 7

Ciclo de vida de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR



Nota: Elaboración propia.

No obstante, se considera importante que en el desarrollo de este estudio se valore la adopción de un enfoque híbrido considerando los beneficios que puede aportar la incorporación de un enfoque adaptativo en algunas de las fases del ciclo de vida.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

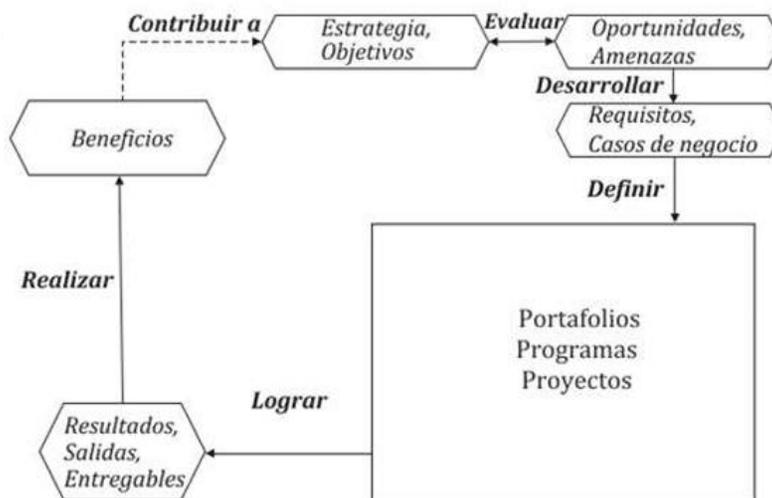
Existen cuatro conceptos clave para la administración de proyectos que requieren clarificación. El primero de ellos es la estrategia empresarial o estrategias el cual se refiere a los medios que adoptan las empresas para alcanzar los objetivos a largo plazo, es decir, aquellos con un período superior a un año (David, 2013). Usualmente la estrategia empresarial parte de una declaración de misión y visión, así como la identificación de oportunidades, sobre las cuales se establecen objetivos a largo plazo. Con base en estos últimos se definen estrategias para su cumplimiento, que son implementadas y finalmente evaluadas con el fin de

determinar su éxito, así como modificaciones requeridas para continuar orientado la empresa hacia los resultados deseados.

Los portafolios, programas y proyectos de una empresa son los mecanismos para el logro de los resultados, salidas y entregables que permiten obtener beneficios a través de los cuales se implementa la estrategia empresarial. En la Figura 8 se presenta la relación que existe entre la estrategia, los proyectos y los beneficios que crean valor para la organización, con lo cual se alcanzan los resultados deseados.

Figura 8

Creación de valor a través de proyectos para contribuir a la estrategia empresarial



Nota: Reproducido de *Gestión de proyectos, programas y portafolios* (p.7), por INTECO, 2021.

La representación anterior presenta un esquema básico, sin embargo, es importante resaltar que en esta creación de valor intervienen los portafolios y programas, además de los proyectos.

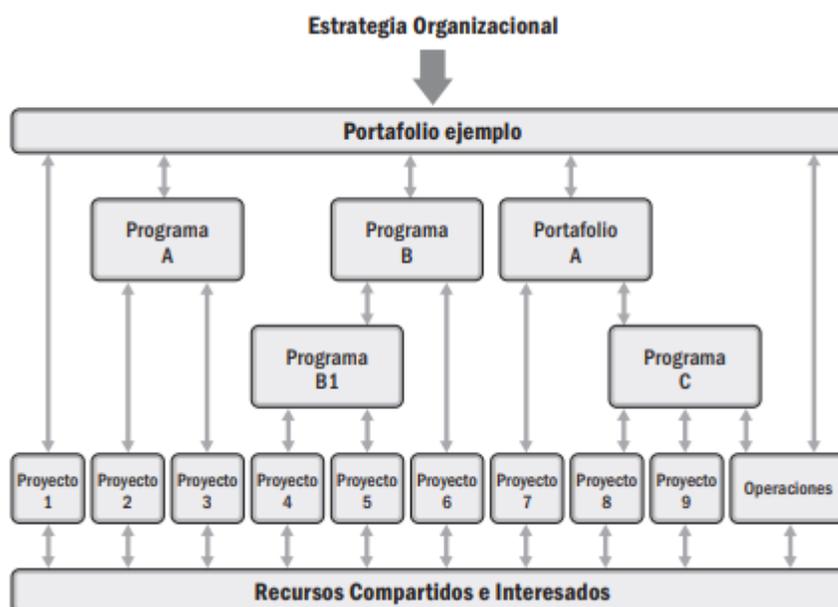
El PMI (2017a) define un portafolio como “una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos

estratégicos”, mientras que un programa consiste en un conjunto de proyectos que permite obtener beneficios que no se obtendrían si estos se gestionaran de forma individual (Lledó, 2019; PMI, 2021).

En la Figura 9 se presentan los conceptos mencionados previamente de forma gráfica, así como la relación que existe entre ellos. Asimismo, en se observa como todos estos elementos comparten recursos compartidos y se relacionan con partes interesadas en común.

Figura 9

Relación entre estrategia, portafolio, programa y proyecto.



Nota: Reproducido de *el Estándar para la dirección de programas* (p.8), por PMI, 2017a, PMI.

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

En los apartados que se presentan a continuación, se amplía la teoría relacionada con el caso de estudio, con el objetivo de aportar elementos que permitan el adecuado desarrollo de la solución propuesta.

Ante esto, se detalla la situación actual del problema en estudio, una compilación de los aspectos más relevantes relacionados con otras investigaciones similares que se han realizado en la materia, para detectar los aportes realizados por otros actores, así como una ampliación de ciertos conceptos clave como campañas de recaudación de fondos, eficiencia, eficacia y gestión de proyectos híbridos.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se enfocan en entregar a la sociedad productos y servicios para mejorar el bienestar social, tratando de cubrir necesidades que no logran ser atendidas por el Estado (Alcaraz y Ferrer, 2018). Para lograr lo anterior, algunas ONG reciben fondos públicos, o bien, realizan actividades que les permitan obtener ingresos, como la venta de servicios, eventos de recaudación de fondos, cobros a donantes, entre otros.

Sin estos medios, la sostenibilidad de cualquier ONG queda comprometida, ya que se vería imposibilitada de cubrir los gastos e inversiones necesarias para llevar a cabo la misión con la que se ha comprometido.

No obstante, en años recientes las ONG han enfrentado diversos desafíos debido a dificultades económicas en el mercado, derivadas por ejemplo de la pandemia, del aumento de la inflación, entre otros, así como, una saturación en la comunicación producida por la presencia de múltiples campañas que están dirigidas a las personas que podrían estar interesadas en realizar donaciones (Alcaraz y Ferrer, 2018).

Ante esto se recomienda a las ONG evitar emplear únicamente campañas de recaudación en línea, por ejemplo, por redes sociales y mensajes de correo electrónico, donde la comunicación se da de forma unilateral, sino incluir eventos como parte de sus estrategias de recaudación de fondos (Das, 2022). Estos últimos permiten una interacción más dinámica

entre la organización y los donantes, creando el ambiente propicio para fomentar una relación más duradera entre ambas partes.

Esta estrategia ha sido adoptada por VVCR, para lo cual realiza eventos en formatos presenciales, virtuales y mixtos, todos enfocados en promover la equidad de género en Costa Rica. Estos eventos se capitalizan a través de la venta de productos aportados por patrocinadores, venta de inscripciones o de paquetes de patrocinio, donde se ofrece publicidad para las marcas a cambio de apoyo en la producción de los eventos, o bien, de aportes financieros (M. Pérez, comunicación personal, 25 de enero de 2024).

El desarrollo de eventos de recaudación de fondos implica una serie de obligaciones para la organización. Una de las más importantes para mantener las relaciones con los donantes y salvaguardar la reputación de la organización es la ética y la transparencia, especialmente con relación a los resultados obtenidos y la utilización de los fondos; todo esto en aras de transmitir confianza a los donantes de que sus aportes son empleados para impulsar la causa que se promueve (Alcaraz y Ferrer, 2018).

Autores como Whit (2023) y Das (2022) resaltan otras responsabilidades que deben cumplir las organizaciones que realizan este tipo de eventos, y que en ocasiones pueden convertirse en deficiencias si no son atendidas correctamente. Entre estos puntos de atención se resaltan:

- Establecer metas específicas y medibles que permitan determinar el desempeño de las iniciativas ejecutadas y su aporte a los objetivos de la organización.
- Definir presupuestos realistas que eviten sobrecargas al equipo de trabajo por la asignación de recursos insuficientes, o bien, la aparición de costos no presupuestados que afecten la rentabilidad del evento y su aporte financiero. Esto corresponde a uno de los principales retos de VVCR, donde la Junta Directiva ha identificado la necesidad de contar con información más precisa sobre los

resultados económicos de los eventos realizados, con el fin de apoyar de una forma más afectiva a la toma de decisiones (M. Pérez, comunicación personal, 25 de enero de 2024).

- Realizar un mercadeo responsable, basado en contar cómo aporta la organización al bienestar social, donde se evite brindar publicidad engañosa, con el propósito de conectar con la audiencia de forma auténtica y fomentar relaciones duraderas con las personas y empresas donantes.
- Incluir estrategias de accesibilidad para no restringir a las personas que podrían participar en los eventos, al tiempo que se mejora la reputación de la organización y se evita la publicidad negativa, dado que se previene la discriminación.
- Considerar los riesgos y gestionarlos responsablemente, para prevenir inconvenientes que afecten el cumplimiento de los objetivos del evento, así como de los requerimientos legales y contractuales asumidos por la organización.
- Capacitar a las personas voluntarias y sensibilizarlas en los temas sobre los que se enfoca la misión de la organización, y por ende los eventos, para asegurar una comunicación con los donantes apropiada y alineada con los valores.
- Definir actividades de etiqueta post evento donde se muestre gratitud a los donantes para cultivar relaciones duraderas. Para esto se puede enviar notas de agradecimiento, publicar mensajes en plataformas públicas, por ejemplo, el sitio web de la organización y sus redes sociales, así como entregar reconocimientos

Asimismo, Das (2022) trae a colación la importancia de vigilar ciertas restricciones que afectan el cumplimiento de los objetivos, entre las que se encuentra la asignación limitada de recursos humanos, bajo acceso a tecnologías y la falta de estandarización de los procesos, lo cual repercute en la calidad y rentabilidad de los eventos de recaudación de fondos, comprometiendo su capacidad para aportar a la sostenibilidad financiera de la organización.

Scorza (2023) y Drew (2022) proponen la gestión de proyectos como una respuesta a la problemática expuesta previamente, donde se incluyen mecanismos para gestionar la relación con todos los interesados, los riesgos, los recursos, incluyendo las personas, así como la evaluación del desempeño con respecto al alcance, costo y cronograma. En el siguiente apartado se amplía sobre las investigaciones que se han realizado sobre la materia.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

El PMI (2017b, p.717) define una metodología como un “sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina”, en otras palabras, una metodología es una guía para ejecutar un trabajo de manera organizada, sistemática y efectiva, con el fin de lograr un objetivo específico.

Considerando que el presente estudio se basa en el desarrollo de una metodología para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para VVCR, se consideraron investigaciones relacionadas con el diseño de metodologías para organizaciones sin fines de lucro; sector al que pertenece VVCR.

Sobre lo anterior, Acosta (2021) planteó una “metodología de gestión de proyectos para la organización de eventos de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social” (p.X). Esta metodología pretende apoyar a la Fundación Ayúdenos para Ayudar dotándola de herramientas para replicar proyectos de esta naturaleza a través del tiempo, de modo que puedan cumplir con su objetivo de apoyo a las necesidades financieras de la organización.

La metodología desarrollada por Acosta (2021) siguió los estándares establecidos por el PMI y su alcance se limitó a la atención de los procesos de inicio y planificación del proyecto. Por lo tanto, es posible resumir que la propuesta realizada por Acosta (2021) comparte aspectos en común con el presente estudio, como lo son la aplicación de la gestión de

proyectos en el contexto de una organización sin fines de lucro en Costa Rica, el enfoque hacia eventos para la recaudación de fondos, y el uso de las buenas prácticas que dicta el PMI para la gestión de proyectos.

Sin embargo, el trabajo antes mencionado se diferencia del caso de estudio planteado para VVCR en que este se limita a dos grupos de procesos de la gestión de proyectos, y por ende su alcance es menor. Asimismo, el tipo de eventos que considera es más especializado, ya que se enfoca en la organización de una carrera de atletismo y excluye otro tipo de eventos que pueden realizarse con el fin de recaudar fondos; especialmente es muy claro al establecer que se excluyen los eventos virtuales, los cuales son parte de las modalidades que ejecuta VVCR en sus actividades.

Por lo tanto, este estudio aporta información que puede ser útil para el estudio y es posible considerar los métodos utilizados por el autor, así como las fuentes de información que estén disponibles en el caso de VVCR; todo esto como parte del estudio que se realizará para desarrollar la metodología de gestión de proyectos enfocados en eventos recaudación de fondos para VVCR, sin embargo, no es viable replicar la metodología definida por el autor, ya que el contexto, así como los requisitos que debe solventar la metodología son diferentes.

Por otro lado, Gordillo (2020) propuso un modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro que atiende a la población adulta mayor en situación de vulnerabilidad en Chile. En esta ocasión el autor también emplea los lineamientos establecidos por el PMI como buenas prácticas para la administración de proyectos como base para su propuesta. Además, utiliza el Modelo de Madurez de Darci Prado, el cual permite medir las capacidades instaladas y brechas para proponer mejoras en la gestión de proyectos.

La propuesta desarrollada por Gordillo (2020) se enfoca en atender las necesidades de gestión de los proyectos actuales que ha identificado la ONG los cuales se encuentran estrechamente relacionados con su misión, incluyendo iniciativas de atención a su población

meta. En este caso el planteamiento del autor no considera una metodología para gestionar proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, por lo que las necesidades son diferentes a las que debe solventar VVCR. Adicionalmente, el alcance de la propuesta excluye la revisión de los procesos y la evaluación de los resultados mediante un proyecto piloto.

Por lo tanto, se determina que esta investigación brinda información que puede ser relevante como base para el estudio del caso de VVCR, alertando sobre elementos que es necesario analizar según las listas de verificación desarrolladas por el autor, no obstante, la propuesta no considera todos los elementos requeridos por VVCR, como el contexto, el tipo de proyecto al que se enfocan las necesidades de gestión, las particularidades propias del funcionamiento de la organización, y el alcance de todos los grupos de procesos que se requieren para gestionar el ciclo de vida completo del proyecto, por lo que no puede replicarse la metodología como una solución para VVCR.

2.3.2.1 Metodologías que se han usado

En cuanto a las metodologías de investigación utilizadas por los autores citados en este apartado, es posible mencionar que Acosta (2021) incorpora métodos analíticos, inductivos y comparativos.

En el caso de los métodos analíticos se incluyen desgloses de los elementos que componen el proyecto, estudios del alcance con respecto a los lineamientos de los grupos de interés, descomposición de actividades, estimaciones de tiempo, análisis de las necesidades de información de los involucrados, así como de sus necesidades y requerimientos para el proyecto, y análisis de riesgos.

Con respecto a los métodos inductivos se realizaron estudios de los resultados de actividades pasadas, análisis de causa y efecto, simulaciones de modelos de cronograma, análisis de órdenes de compra, ejecución de base de estimaciones, estudio de documentos

históricos, como medios de comunicación, reportes de resultados y de cierre de proyectos anteriores, y la identificación de requerimientos y necesidades de los interesados.

Finalmente, para los métodos comparativos, el autor incorpora comparaciones del producto propuesto contra la oferta del mercado, de los resultados de las carreras previas contra los entregables esperados, de los calendarios deportivos contra eventos anuales para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades, de planes de comunicación y de grupos de interesados de ediciones previas contra los actuales. Además, se realizaron estudios de mercado y estudios de lecciones aprendidas comparando los resultados de las diferentes ediciones realizadas en años anteriores.

Por otro lado, el autor incluye en su investigación fuentes de información de diversa índole como libros, publicaciones en medios de comunicación, entrevistas con expertos y colaboradores de la organización, reglamentos de instituciones reguladoras, sitios web de eventos similares, donde se incluye la calendarización de estos, tesis y documentos de negocio, entre los que se puede citar documentos de lecciones aprendidas, cronogramas, estados financieros e informes de ejecución presupuestaria, informes de la participación en carreras de atletismo organizadas previamente y de registro de interesados, plan de gestión de las comunicaciones y documentación de requisitos de la carrera (Acosta, 2021).

Con respecto a las herramientas implementadas, en este estudio efectuado por Acosta (2021), se realizaron reuniones, encuestas, análisis de datos, representación de datos y entrevistas con diferentes partes interesadas de las carreras realizadas en años anteriores, como colaboradores, participantes y la persona líder de proyectos de ediciones anteriores. Asimismo, se incorporó el juicio de expertos, al considerar entidades con experiencia en eventos de atletismo.

En el caso de la propuesta realizada por Gordillo (2020), el autor basó su estudio en el análisis del nivel de madurez de la administración de proyectos de la institución, para lo cual

adaptó el modelo de madurez por categoría de proyecto (MPCM) según los conceptos dados en el PMBOK del PMI.

Un modelo de madurez “es un conjunto estructurado de elementos, por ejemplo, buenas prácticas, herramientas de medición, criterios, que permiten identificar la manera en que funciona la dirección de proyectos de una institución” (Gordillo, 2020, p.15). El MPCM propuesto por el consultor Darci Prado, plantea la evaluación de siete dimensiones, entre ellas competencia en proyectos y gestión de programas, competencia en aspectos contextuales y técnicos, competencia conductual o experiencia, uso de metodologías, digitalización, uso de estructura organizativa conveniente y alineamiento estratégico; con el fin de determinar la madurez de una organización con respecto a la administración de proyectos, ubicándola en cinco posibles niveles (Gordillo, 2020, p.26)

1. Inicial: la organización no tiene una percepción correcta de qué son los proyectos y la gestión de proyectos, el éxito proviene del esfuerzo individual o la suerte.
2. Conocimiento: se usan herramientas introductorias de gestión de proyectos, no hay una plataforma estandarizada y cada persona trabaja a su manera con iniciativas aisladas para la planificación y control.
3. Definidos o normalizados: existe una plataforma para la gestión de proyectos, procesos metodológicos y mediciones del rendimiento de los proyectos.
4. Administrado: existe un alto nivel de competencia en la gestión de proyectos y los resultados de los proyectos están alineados con las expectativas.
5. Optimizado: las habilidades continúan evolucionando y un número importante de proyectos se basó en los procesos metodológicos.

Las dimensiones consideradas en este análisis fueron enlazadas con planes de gestión que plantea el PMI como buenas prácticas para la administración de proyectos y con los grupos de proceso, para guiar el desarrollo de la propuesta metodológica a futuro.

Otros análisis realizados como parte de la propuesta de Gordillo (2020) incluyen la aplicación de listas de verificación, el análisis de los proyectos actuales, el análisis del Banco de Proyectos, el cual corresponde a la herramienta actual para la gestión de proyectos de la institución para la cual se desarrolló la propuesta, el análisis de los procesos actuales, incluyendo sus actividades y responsables, así como el análisis de partes interesadas en el proyecto.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

La propuesta de una metodología de gestión de proyectos para la organización de eventos competitivos de atletismo desarrollada por Acosta (2021) demostró que es viable para una organización sin fines de lucro desarrollar proyectos bajo los estándares del PMI.

Tras los análisis efectuados, el autor destaca la importancia de la conceptualización del alcance, la aprobación de los interesados y la definición de criterios de aceptación para los entregables y los resultados esperados. Además, concluyó que las actividades del proyecto son similares en cada edición, permitiendo replicar la gestión del cronograma para asegurar el éxito, y que la gestión de las comunicaciones externas es uno de los procesos con mayor incidencia sobre la probabilidad de éxito de los eventos, provocando un impacto positivo sobre estos (Acosta, 2021).

Por otro lado, el autor plantea las siguientes recomendaciones que podrían ser analizadas para el estudio en desarrollo (Acosta, 2021):

- Fomentar el uso de las herramientas para la automatización y el apoyo visual de la gestión del proyecto.
- Capacitar al personal en metodologías ágiles, como medida de contención y respuesta ante la variabilidad que se presenta en el entorno.

- Brindar atención especial a los patrocinadores en la gestión de interesados, dada su contribución significativa al financiamiento del proyecto.

En el caso de Gordillo (2020), al finalizar el estudio se concluyó que la implementación de una metodología estándar para la administración de proyectos de una institución ofrece diversos beneficios, entre los que se encuentran la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos, especialmente al evitar la necesidad de rediseñar los procesos y las plantillas para cada nuevo proyecto, la obtención de mejores resultados mediante la planificación, la resolución de problemas y de los riesgos de forma más efectiva, entre otros.

Asimismo, el autor concluye que una adecuada planificación conlleva a mejores resultados y a construir una comprensión compartida de parte de la organización, los donantes y los beneficiarios de los proyectos, sobre las expectativas de las diferentes partes interesadas sobre los resultados del proyecto, lo cual fortalece la transparencia (Gordillo, 2020).

Específicamente en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, el autor concluye que la aplicación de metodologías para la gestión de proyectos puede generar mayor confianza en los donantes, fortaleciendo las relaciones y aumentando la transparencia en el manejo de las donaciones. Además, al utilizar el estándar del PMI se proponen cambios en los procesos y gestiones existentes en la organización que elevan su nivel de madurez en diversas dimensiones de la administración de proyectos, lo cual promueve un mejor desempeño con respecto a los resultados deseados (Gordillo, 2020).

Finalmente, Gordillo (2020) destaca la importancia de alinear los proyectos que emprenda la organización con la estrategia institucional, permitiendo que se mejore el nivel de madurez en la gestión de proyectos mediante la clasificación de estos en programas y portafolios vinculados a objetivos estratégicos.

Con respecto a las recomendaciones dadas, el autor propone que las plantillas y herramientas propuestas puedan ser adaptadas por la persona asignada a la dirección del

proyecto, con el propósito de que estas pueden responder a las necesidades de cada caso en particular (Gordillo, 2020).

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

En este apartado se desarrollan otras teorías relacionadas que aportan sustento para el desarrollo de una metodología de gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos.

2.3.3.1 Campañas de recaudación de fondos

La recaudación de fondos para una organización sin fines de lucro puede darse a través de una campaña. Según el Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario (s.f.), “una campaña para recaudar fondos es una actividad realizada por un grupo con la finalidad de recaudar dinero para el grupo y sus programas”, para lo cual la organización beneficiaria puede ofrecer un producto, un servicio o un evento que permita a las personas contribuir con dinero.

Para recaudar fondos, Change the Game Academy (s.f.), una plataforma de aprendizaje para el cambio social, desarrollada por fundaciones de Brasil, Kenia e India, propone diferentes técnicas para la recaudación de fondos, entre las que se encuentran:

- Eventos
- Solicitudes personales basadas en reuniones cara a cara con donantes
- Recaudación de fondos aprovechando los contactos de donantes, las redes sociales y los envíos de mensajes por correo electrónico para atraer a nuevas personas
- Recaudación de fondos en línea o crowdfunding
- Voluntariado
- Donaciones en especie
- Recaudación de dinero entre jóvenes y en escuelas

- Donaciones periódicas al reclutar donantes regulares
- Colectas, por ejemplo, en sitios religiosos, casa a casa, en las calles, entre otros
- Venta de productos

Existen diferentes beneficios que se dependen de la ejecución de una campaña para recaudar fondos (Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario, s.f.), entre ellos:

- Obtener dinero para la sostenibilidad financiera de la organización, incluyendo los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades misionales
- Atraer nuevos miembros y voluntarios
- Concientizar a la población sobre su causa y su organización
- Mostrar a empresas y otras organizaciones que se cuenta con apoyo comunitario

Se recomienda que las organizaciones programen sus campañas con base en el tipo de evento, el objetivo al que sirve la recaudación de fondos, factores externos como el clima, calendarización de otras campañas que puedan competir con la propia o de fechas festivas donde las personas no se encuentran disponibles (Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario, s.f.).

En el caso de los eventos para la recaudación de fondos, el Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario (s.f.) recomienda concentrarse en lograr que los eventos recauden la mayor cantidad de dinero posible en el menor tiempo posible, para lograr mayor eficiencia en los esfuerzos de la organización y prevenir que se convierta en una labor constante, que desvíe los recursos del objetivo principal. Adicionalmente, Change the Game Academy (s.f.) recomienda identificar eventos que pueda evolucionar a una actividad recurrente, por ejemplo, un evento que pueda ejecutarse de forma anual, con el fin de aprovechar el aprendizaje incremental que se genera en la organización en cada edición del evento, así como la posibilidad de que cada edición aumenta el conocimiento de la población sobre el evento, permitiendo que este crezca.

Algunos ejemplos de temáticas de interés son eventos deportivos, como caminatas, maratones y torneos, eventos de socialización, como cenas y almuerzos, eventos culturales, como presentaciones musicales, de baile, teatro, entre otros, así como eventos formativos, como charlas y actividades en centros educativos u organizaciones (Change the Game Academy, s.f.).

Para la organización exitosa de un evento de recaudación de fondos, se recomienda en primer lugar establecer los objetivos financieros que se desea alcanzar en términos generales de la organización, así como los objetivos para la campaña de recaudación de fondos en específico (Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario, s.f.).

Posteriormente, conviene definir el tipo de evento, para lo cual es importante que este se alinee con el objetivo de la organización; además, definir el presupuesto y los medios de financiamiento con que se cuenta para producirlo, el equipo de trabajo y el plan para la ejecución del evento, incluyendo aspectos clave como el cumplimiento de la normativa relacionada, el registro de las donaciones, para controlar los ingresos obtenidos y asegurar la transparencia, el seguimiento a los donantes para sistematizar la información relacionada con estos, así como el agradecimiento a los donantes y a las personas voluntarias por su aporte a los objetivos de la organización (Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario, s.f. y Change the Game Academy, s.f.).

Dentro del proceso descrito anteriormente, es crítico realizar un análisis costo-beneficio que incluya la inversión en términos de dinero, tiempo y cualquier otro recurso relacionado, así como el examen detallado de los posibles riesgos asociados al evento y las estrategias para su tratamiento, ya que en caso de materializarse podrían afectar las ganancias esperadas de forma negativa (Change the Game Academy, s.f.). Algunos de los riesgos más comunes en la organización de eventos de recaudación de fondos son:

- La presencia de incidentes fortuitos durante la planeación y ejecución del evento podría provocar sobrecargas de trabajo en el personal de la organización.
- Si no se logran las metas de recaudación de fondos, la utilidad neta podría ser menor de lo esperado o incluso generar una pérdida.
- Si constantemente se presentan desviaciones con respecto a lo planificado, puede originarse desmotivación entre el personal, incluyendo los equipos de personas voluntarias.
- Un evento con resultados adversos y calidad deficiente puede provocar mala publicidad y afectar la reputación de la organización.
- Las condiciones climatológicas inesperadas, como lluvias torrenciales, pueden reducir el número de personas que asisten al evento y provocar un ingreso menor o incluso la cancelación del evento.

Finalmente, Change the Game Academy (s.f.) plantea otras recomendaciones complementarias como contar con redes de contactos para movilizar personas voluntarias y posibles patrocinadores, contar con buenas relaciones con los medios de comunicación para generar publicidad.

Mientras tanto, el Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario (s.f.) resalta la importancia de evaluar los resultados con respecto a los objetivos trazados inicialmente, así como documentar los aprendizajes del evento, para lo cual se puede utilizar como guía preguntas como ¿se consiguió la cantidad de dinero pretendida?, ¿se mejoró la reputación?, ¿se obtuvieron nuevos aliados?, ¿qué gustó?, ¿qué no gustó?, ¿qué debería cambiarse para la próxima vez? y ¿qué más debe considerarse para crecer y mejorar?

2.3.3.2 Eficiencia y eficacia en administración de proyectos

Ósk (2021) define la eficiencia como “la ejecución de las tareas de la mejor manera posible con los recursos mínimos”, mientras que la eficacia consiste en “lograr un propósito mediante la producción de un resultado previsto”, es decir, que la eficiencia se centra en el proceso (presente) y la eficacia en la estrategia y los objetivos (futuro). De ahí que estos conceptos resulten valiosos para la administración de proyectos, donde se pretende generar capacidades que permitan ejecutar la estrategia de la organización de la mejor forma posible.

Ambos conceptos tienen implícita la necesidad de establecer una comparación con un parámetro para determinar si se encuentran presentes o no (Sundqvist, Backlund y Chronéer, 2014 y Ósk, 2021).

Para medir la eficacia es posible realizar comparaciones entre la razón por la cual se creó un proyecto y los resultados producidos por este, no obstante, para que este ejercicio arroje información relevante, es necesario que los objetivos del proyecto se encuentren alineados con la estrategia de la organización y que exista una relación clara de cuál es su aporte. A raíz de lo anterior, es importante definir indicadores de desempeño claros que permitan efectuar mediciones objetivas sobre la eficacia de los proyectos (Sundqvist, Backlund y Chronéer, 2014).

En el caso de la eficiencia, existe poca definición de cómo medirla en el ámbito de la administración de proyectos, ya que se crea confusión al intentar extrapolar la práctica de la administración de procesos, donde se compara el consumo de recursos para una actividad repetitiva en diferentes momentos con el fin de determinar si se logró hacer más con menos, mientras que por definición, un proyecto es un esfuerzo único y las actividades de un proyecto pueden ser muy diferentes de las que incluya el siguiente, lo que afecta la capacidad de las comparaciones de arrojar resultados que permitan tomar decisiones (Sundqvist, Backlund y Chronéer, 2014).

Ante esta problemática, Ósk (2021) propone un modelo donde se definen los niveles de eficiencia y eficacia que puede presentar un proyecto, a partir de indicadores de desempeño definidos para cada caso. En la siguiente figura se presenta un ejemplo donde se aplica el modelo propuesto:

Figura 10

Modelo para el seguimiento de la eficiencia y eficacia de un proyecto

		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Excede expectativas	
Eficiencia	Proceso libre de defectos, costo unitario es bajo, tiempo de ciclo es corto y no hay desperdicio						Excede expectativas
	Proceso casi no tiene defectos, poco desperdicio y tiempo de ciclo mejor que la mayoría						Muy satisfecho
	Proceso tiene algunos defectos. Desperdicio y tiempo de ciclo corresponde al promedio de la industria						Satisfecho
	Proceso tiene muchos defectos, genera desperdicio sustancial y tiempo de ciclo no cumple						Insatisfecho
	Proceso plagado de defectos, genera desperdicio y tiempo de ciclo largo e impredecible						Muy insatisfecho
		Salidas no cumplen con los requisitos del cliente	Salidas cumplen con algunos de los requisitos del cliente	Salidas cumplen con la mayoría de los requisitos del cliente	Salidas cumplen con todos los requisitos del cliente	Salidas exceden la mayoría de los requisitos del cliente	
		Eficacia					

Nota: Adaptado de *Efficiency and Effectiveness*, por Ósk, H., 2021, Technical University of Denmark.

Según el color de fondo de la celda a la que corresponden los resultados obtenidos, se da una indicación a la administración del proyecto para que tome acciones. Si la celda es verde, el proyecto se encuentra en buen estado; si la celda es amarilla, se encuentra en una

situación de alerta, ya que sus resultados podrían desmejorar en cualquier momento; y si la celda es roja, es necesario que se tomen acciones correctivas para recuperar los resultados del proyecto y llevarlos a un nivel aceptable. Estas acciones pueden estar relacionadas con mejoras en la eficacia, la eficiencia o ambas, según la posición de los resultados dentro de la matriz.

En el caso descrito en la Figura 10, se utiliza el grado de satisfacción de los clientes como medida de la eficacia, la cual puede determinarse a través de listas de chequeo o de control de los requerimientos definidos para un producto o servicio. Asimismo, es posible utilizar encuestas de satisfacción para consultar la percepción del cliente sobre la calidad que ha sido recibida.

Con respecto a la eficiencia, se utiliza la cantidad de defectos, el desperdicio generado, el tiempo del ciclo y otros parámetros similares que están relacionados con medidas comunes en el ámbito de la gestión de calidad de los procesos de producción. Si bien estos indicadores son una alternativa a considerar, el modelo propuesto por Ósk (2021) puede ser ajustado según las prácticas recopiladas por Sundqvist, Backlund y Chronéer (2014) para incluir indicadores donde se compare el desempeño del proyecto con el presupuesto de costo y tiempo definidos, es decir con las líneas base aprobadas.

2.3.3.3 Gestión híbrida de proyectos

La gestión híbrida de proyectos es la combinación entre metodologías ágiles y tradicionales para lograr una mayor adaptabilidad y productividad (Vila y Capuz, 2022). El especialista en gestión de proyectos Ned Rodríguez, en la entrevista realizada por Giner (2021), aporta a esta definición agregando que el enfoque híbrido pretende “hacer lo más simple posible la gestión de un proyecto”, incluyendo aspectos fundamentales como “los equipos, de la relación con el cliente y de ajustar las prácticas a las necesidades del proyecto”; de esta forma se toma

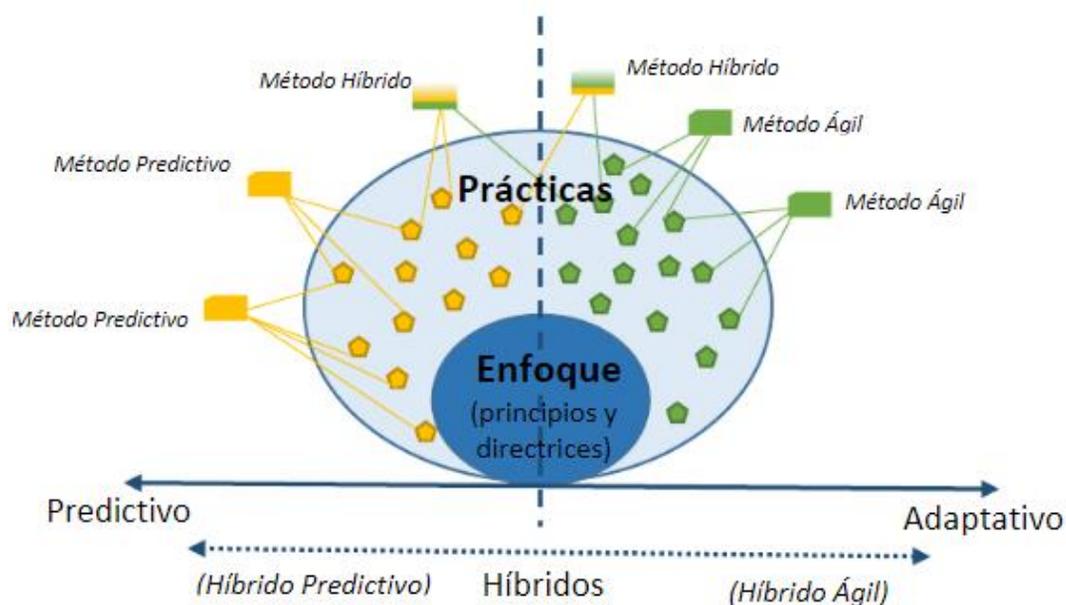
la coordinación de actividades, la disciplina, la gestión de riesgos y el monitoreo del avance del proyecto que aporta el enfoque predictivo, y la facilidad para gestionar los cambios, así como el foco en la entrega de valor y la satisfacción del cliente del enfoque ágil. Para lograrlo, se hace necesario elegir los componentes de la dirección de proyectos más adecuadas para cada fase del ciclo de vida del proyecto.

Vila y Capuz (2022) plantean un modelo donde los principios, marcos de trabajo y prácticas propios de cada enfoque, pueden combinarse para definir metodologías híbridas, por lo tanto, la aplicación de un enfoque híbrido resulta en un continuo con múltiples posibilidades, en lugar de una definición estricta de componentes.

En la Figura 11 se muestra una representación gráfica del modelo descrito.

Figura 11

Continuo de enfoque predictivo, híbrido y ágil



Nota: Reproducido de *Definiendo la gestión híbrida de proyectos*, por Vila y Capuz, 2022, 26to Congreso Internacional en Gestión de Proyectos e Ingeniería.

Del modelo propuesto por Vila y Capuz (2022) se desprende que la gestión híbrida de proyectos puede efectuarse en diferentes niveles. Por ejemplo, es posible que una de las fases de un proyecto se desarrolle con un enfoque predictivo y el resto con un enfoque ágil, como en el caso donde se realice el diseño de un producto mínimo viable¹ de forma ágil y luego se ejecute su desarrollo y entrega con un enfoque predictivo. Otra posibilidad es que el proyecto se desarrolle siguiendo una planificación predictiva, pero que se integren prácticas como las reuniones diarias de pie² o el uso de historias de usuario³.

Para la aplicación de la gestión híbrida de proyectos, se recomienda “crear una receta distinta para cada proyecto con un híbrido que se adapte mejor a las condiciones y requisitos de su proyecto” (Giner, 2021), para lo cual se recomienda considerar las siguientes estrategias:

- Definir las principales características del proyecto, entre ellas el alcance, complejidad, restricciones (¿es fijo o cambiante?), fecha límite (¿es estricta o flexible?), presupuesto (¿es flexible o fijo?), disponibilidad de producto, entre otros que puedan resultar relevantes.
- Entender el esquema de la organización, el entorno y cualquier otro elemento que pueda impactar los resultados del proyecto, para definir aspectos como el nivel de complejidad y cambios que aporta el entorno, los principales riesgos y las capacidades del equipo de trabajo seleccionado.

¹ Versión de un producto nuevo que incluye las funcionalidades más básicas con el fin de obtener retroalimentación de forma temprana en el proceso.

² Práctica de Scrum para la alineación de los miembros del equipo que consiste en reuniones diarias de 15 minutos donde cada persona comparte qué hizo ayer, qué hará hoy y qué obstáculos ha encontrado.

³ Descripción escrita que representa un requisito o funcionalidad del producto en lenguaje de uso común. (Lledó, 2020)

- Evaluar el flujo de trabajo, el flujo de información y las estrategias de comunicación, así como el grado de participación de la alta dirección, patrocinador y cliente en el proyecto. Con base en estos resultados puede ser necesario tomar acciones para fomentar una cultura de colaboración y transparencia, en aras de mejorar la comunicación con las partes interesadas.
- Definir puntos dentro de los procesos donde se integrará el enfoque predictivo y el ágil, con el fin de facilitar la transición entre uno y otro.
- Definir puntos de referencia o hitos de control para evaluar la eficacia de los procesos híbridos, incluyendo la retroalimentación de las partes interesadas, e identificar los ajustes necesarios con base en la experiencia adquirida.

3 Marco metodológico

En esta sección, se expone el marco metodológico que respalda la investigación llevada a cabo en este estudio. Se proporcionan detalladamente las fuentes de información que fueron utilizadas, tanto primarias como secundarias, así como los métodos de investigación y las herramientas empleadas.

Adicionalmente, se ofrecen explicaciones pormenorizadas sobre los supuestos y restricciones considerados. Este enfoque tiene como objetivo facilitar la comprensión de la base sobre la cual se ha desarrollado el estudio.

Para concluir, se presentan los entregables vinculados con el presente estudio, los cuales son parte del desarrollo de la metodología destinada a la gestión de proyectos centrados en eventos de recaudación de fondos para VVCR. Para esto se incorpora una descripción amplia con el propósito de facilitar su comprensión.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información se definen como “una persona u objeto que provee datos para la investigación” (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 1996, citado por U San Marcos, 2020). De la definición anterior se desprende que las fuentes de información son todos aquellos elementos que pueden ser incorporados a una investigación como insumo para esta, y que, al ser procesados, permiten producir nuevos aportes que se convierten finalmente en conocimiento. Estos insumos pueden ser fuentes bibliográficas, documentos y registros de trabajo, conocimiento provisto por personas involucradas en distintos procesos, entre otros ejemplos.

Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser clasificadas como fuentes primarias y secundarias. En los apartados subsiguientes se procede a definir las fuentes de información que se utilizaron en el desarrollo de esta investigación.

3.1.1 Fuentes primarias

Según Hernández Sampieri, este tipo de fuentes contienen información original, es decir, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros (2014).

Gallardo (1991), citado por U San Marcos (2020), menciona que “las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del fenómeno en particular que se está estudiando”, por lo que es posible afirmar que este tipo de fuente brinda testimonio o evidencia directa relacionada con el tema de investigación. Lo anterior es importante para el caso de estudio ya que estas fuentes permiten obtener una perspectiva directa del problema que se pretende solventar.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en:

- Entrevistas al personal de VVCR, con el fin de recopilar información de primera mano sobre las prácticas actuales de la organización en gestión de proyectos, así como los problemas que han enfrentado en el pasado y las lecciones aprendidas que se han generado.
- Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR, enfocados en eventos de recaudación de fondos y ejecutados por la organización, tales como plantillas de control de costos, cronogramas de trabajo, herramientas de recopilación de

información y reclutamiento de personas voluntarias, reportes de resultados, materiales producidos como parte de eventos previos, como invitaciones y programas, entre otros.

- Informes anuales publicados en el sitio web de VVCR, en los cuales se encuentra un resumen de los resultados de los proyectos realizados en cada período.
- Apuntes de investigación, generados como resultado de la revisión de la documentación histórica de proyectos ejecutados, donde se recopilaron observaciones sobre las prácticas actuales para la administración de proyectos en VVCR.

3.1.2 Fuentes secundarias

“Una fuente secundaria es aquella que interpreta y analiza fuentes primarias” (Gallardo,1991, citado por U San Marcos, 2020), es decir, en este caso no se trata de información pura que se obtiene directamente de la fuente, sino de información que ha recibido un tratamiento.

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Ejemplos pueden ser libros de texto, diccionarios, enciclopedias, algunos artículos de revista que no sean fuente primaria, historias, análisis de fuentes primarias, comentarios, críticas, otros.

La incorporación de fuentes secundarias en la investigación en curso es importante debido a que permite incorporar una visión ampliada sobre el problema en consideración, así como buenas prácticas generales relacionadas con la administración de proyectos, que pueden ser aplicadas en el caso de estudio.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en:

- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI.
- El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó.

- Artículos de revistas y de sitios web especializados en administración de proyectos.
- Proyectos finales de graduación (PFG) de autores que han planteado metodologías de administración de proyectos para organizaciones sin fines de lucro, donde se incluyen recomendaciones y experiencia útiles para el desarrollo del caso de estudio.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 2:

Tabla 2

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.	Entrevistas al personal de VVCR Informes anuales publicados en el sitio web de VVCR Apuntes de investigación	PFG previos similares a esta investigación
2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.	Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.	Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación
4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.	Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación
5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.	Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación Informes anuales publicados en el sitio web de VVCR	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.	Entrevistas al personal de VVCR Apuntes de investigación	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación

Nota: La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2 Métodos de Investigación

El término métodos de investigación se refiere a “las diferentes formas en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.177), es decir, los diferentes estilos de aproximación que se pueden emplear para producir nuevo conocimiento como parte de la investigación.

De lo anterior es importante resaltar que no existe una única posibilidad de interacción, por lo que una de las labores de la persona que investiga consiste en la selección de los métodos de investigación adecuados, con el fin de guiar sus labores hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

En los siguientes apartados se presentan los métodos de investigación seleccionados para el caso de estudio en desarrollo.

3.2.1 Método analítico-sintético

El método analítico-sintético está compuesto de dos procesos. El primero de estos, el análisis consiste en “un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.182); de esta forma permite el estudio del comportamiento cada una de las partes y sus relaciones. En adición, el proceso de síntesis opera de forma inversa, permitiendo “la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.182); se basa en lo necesario para comprender de forma general las características.

Al unir ambos procesos se obtiene primero una descomposición y entendimiento de los componentes atinentes a la investigación, para luego proceder con una síntesis de aquellos puntos más relevantes para el problema, de esta forma se llega a generalidades que pueden

ser identificadas de forma más eficaz que si se tratara de extraerlas de forma directa, sin recurrir a los métodos antes mencionados.

Este método se utilizó en la investigación para analizar de forma segmentada las necesidades de la organización, así como sus prácticas actuales para la administración de proyectos, para producir posteriormente un informe consolidado de requerimientos que debe solventar la metodología propuesta. Asimismo, se utilizó este método para analizar los requerimientos de forma individual para luego consolidarlos en las propuestas de procedimientos y plantillas.

3.2.2 Método inductivo-deductivo

El método inductivo-deductivo también se encuentra compuesto por dos procesos, a saber: inducción y deducción. “La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares un conocimiento más general, que refleja lo que hay en común en los fenómenos individuales” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.183). De esta forma se centra en la búsqueda de hechos que se repiten en diferentes casos, con el fin de identificar aquellos elementos en común que permitan elaborar conclusiones sobre un asunto.

Por otro lado, el razonamiento deductivo implica tomar afirmaciones generales y analizarlas con el fin de aplicar su lógica en situaciones particulares, es decir que se toma una generalidad, compuesta de reglas o relaciones, como un punto de partida para inferir comportamientos, características y otros elementos sobre un caso más específico (Rodríguez y Pérez, 2017).

Según Rodríguez y Pérez (2017, p.184) la aplicación de estos dos procesos en conjunto permite que se complementen para generar conocimientos enriquecidos, ya que “mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir

de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas”.

En el caso de esta investigación este método de investigación fue importante para el obtener conocimientos generales que aplican al caso de estudio, a partir de otras investigaciones previas y de los resultados de la identificación de necesidades y la evaluación de las áreas de conocimiento. Asimismo, se utilizó para tomar las generalidades establecidas por el PMI y alimentarlas con los conocimientos generales obtenidos para el caso de estudio, con lo cual se logró obtener nuevos conocimientos para enriquecer la solución propuesta para VVCR.

3.2.3 Método de sistematización

El método de sistematización se usa con mayor frecuencia en el ordenamiento y clasificación de datos e información, y en la sistematización de experiencias, donde se incluye la “interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.190), es decir, que la sistematización permite analizar el objeto de estudio como un sistema compuesto por diferentes elementos que se relacionan entre sí, siguiendo cierta lógica que permite darles un orden en función a un fin en particular.

Para lograr lo anterior se proponen los siguientes pasos (Rodríguez del Castillo, s.f., citado por Rodríguez y Pérez, 2017):

- Determinar el objetivo, objeto y eje de sistematización, el cual responde a la pregunta en que se centra el estudio.
- Localizar, ordenar, clasificar, analizar e interpretar la información.

- Concluir las principales ideas extraídas de la información sistematizada, por ejemplo, lecciones aprendidas, aportes a un área de conocimiento, entre otras.

En esta investigación se empleó el método de sistematización en el tratamiento de la información analizada, con el fin de darle un sentido lógico que permitiera llegar a conclusiones y generar conocimiento sobre la situación en estudio, por ejemplo, las necesidades de la organización o la evaluación de las prácticas actuales con respecto a las áreas de conocimiento de la administración de proyectos.

Adicionalmente, se utilizó este método para presentar los procedimientos y plantillas planteados. Esto es importante ya que permitió que la propuesta entregada presente un orden lógico que facilite su comprensión y posterior adopción, por parte del personal de VVCR.

En la Tabla 3, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo- deductivo	Método de sistematización
1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.	Permitió analizar los elementos extraídos de diferentes fuentes de información para finalmente sintetizarlos en aquellos aspectos de relevancia para el estudio	Se usó para identificar las necesidades según los elementos comunes de los proyectos previos y las entrevistas al personal. Con base en las investigaciones anteriores, se usó para guiar la recopilación de información que podría llevar a necesidades no descubiertas por el personal	Se utilizó para sistematizar la información recopilada en entrevistas con el personal de VVCR y en la revisión de la documentación de proyectos previos
2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.	A través de la descomposición de las prácticas actuales de VVCR según las áreas de conocimiento, se generó información sobre el estado actual y posibles oportunidades de mejora	Se usó para identificar las prácticas actuales según los elementos comunes de los proyectos previos y las entrevistas al personal. Además, se usó la deducción para determinar las brechas con respecto a las áreas de conocimiento del PMBOK	Se utilizó para organizar la información desprendida de la evaluación de las prácticas actuales con respecto a las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos
3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.	Se usó para analizar las oportunidades de mejora y necesidades no satisfechas identificadas previamente para definir los procedimientos y plantillas asociados a los procesos de inicio y planificación	Se usó para estudiar las necesidades y oportunidades de mejora e incorporarlas en la metodología para los procesos de inicio y planificación. Además, se analizaron las buenas prácticas del PMBOK para ser incluidas en la propuesta	Permitió organizar los procedimientos y plantillas de forma sistematizada, considerando las interacciones de los procesos de inicio y planificación, con el resto de los procesos incluidos en la metodología

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo- deductivo	Método de sistematización
4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.	Se usó para analizar las oportunidades de mejora y necesidades no satisfechas identificadas previamente para definir los procedimientos y plantillas asociados a los procesos de ejecución	Se usó para estudiar las necesidades y oportunidades de mejora e incorporarlas en la metodología para los procesos de ejecución. Además, se analizaron las buenas prácticas del PMBOK para ser incluidas en la propuesta	Permitió organizar los procedimientos y plantillas de forma sistematizada, considerando las interacciones de los procesos de ejecución, con el resto de los procesos incluidos en la metodología
5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.	Se usó para analizar las oportunidades de mejora y necesidades no satisfechas identificadas previamente para definir los procedimientos y plantillas asociados a los procesos de monitoreo y control, así como de cierre	Se usó para estudiar las necesidades y oportunidades de mejora e incorporarlas en la metodología para los procesos de monitoreo y control, así como de cierre. Además, se analizaron las buenas prácticas del PMBOK para ser incluidas en la propuesta	Permitió organizar los procedimientos y plantillas de forma sistematizada, considerando las interacciones de los procesos de monitoreo y control, así como de cierre, con el resto de los procesos incluidos en la metodología
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.	Permitió evaluar los diferentes elementos de la metodología propuesta, para finalmente consolidarlos en resultados de aplicabilidad y recomendaciones	Se tomó elementos de un proyecto específico para concluir sobre la aplicabilidad general de la metodología Se comparó el resultado de esta evaluación con las buenas prácticas del PMBOK para definir recomendaciones para su implementación	Se utilizó para definir un método sistematizado para evaluar la metodología y para organizar la información obtenida al efectuar la medición

Nota: La Tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo.

3.3 Herramientas

Lledó (2017) define el concepto de herramienta en términos de su papel dentro de un proceso, para lo cual indica que una herramienta es aquello que se aplica a las entradas de un proceso para transformarlas en las salidas deseadas.

Un proceso, por su parte, es un conjunto de actividades que interactúan con el fin de transformar elementos de entrada en salidas (INTECO, 2015), por lo tanto, según la definición de Lledó, las herramientas se encuentran relacionadas con las actividades del proceso.

En concordancia con lo anterior, el PMI (2017b, p.714), define que una herramienta es “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado”, es decir, son los medios que se utilizan dentro de una actividad para producir los resultados deseados.

En consecuencia, la elección de las herramientas que integran una investigación reviste una importancia fundamental para alcanzar sus objetivos. Una selección inadecuada puede obstaculizar la obtención de los resultados propuestos y por ende la generación de conocimiento que se persigue. Por ello, es imperativo tener en cuenta la situación en estudio, el contexto, las fuentes de información, los métodos de investigación, entre otros aspectos, al realizar dicha selección.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron herramientas como:

- Análisis de alternativas: consiste en la “técnica utilizada para evaluar las opciones identificadas a fin de seleccionar las opciones o enfoques a utilizar para ejecutar y llevar a cabo el trabajo del proyecto” (PMI, 2017b, p.699)
- Análisis de documentos: el análisis de documentos “consiste en la revisión y evaluación de cualquier información documentada pertinente” (PMI, 2017b, p.143). Este análisis se realiza con el fin de identificar requisitos, así como lecciones aprendidas para la mejora de futuros proyectos y de la organización

- Análisis de interesados: consiste en recopilar información acerca de las partes relacionadas con un proyecto, con el fin de determinar los intereses de aquellas que deben tenerse en cuenta durante el proyecto (PMI, 2021).
- Análisis de variación: corresponde a la “técnica para determinar la causa y el grado de diferencia entre la línea base y el desempeño real” del proyecto (PMI, 2017b, p.700)
- Diagrama de flujo: consiste en una “representación de las entradas, acciones de proceso y salidas de uno o más procesos dentro de un sistema” (PMI, 2021, p.189)
- Entrevistas: corresponde a una “manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos” (PMI, 2017b, p.708)
- Herramientas de control de cambios: son aquellas herramientas que apoyan las labores del Comité de Control de Cambios en la gestión de estos últimos; pueden ser automáticas o manuales (PMI, 2017b)
- Hojas de verificación: también conocidas como listas de verificación, son aquellas hojas donde se realizan anotaciones que funcionan como listas de control para la recopilación de datos (PMI, 2017)
- Inspección: es el “examen de un producto de trabajo para determinar si se ajusta a los estándares documentados” (PMI, 2017b, p.715)
- Juicio de expertos: se base en la información que brinda una persona o un grupo de personas con base en su experiencia en un campo determinado, para lo que se requiere que cuente con la “educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada” (PMI, 2017b, p.715)
- Matriz RACI: muestra los niveles de responsabilidad dentro de un proceso, asignando una letra a cada puesto o interesado involucrado (R – responsable, A – rendición de cuentas, C – consultado e I – informado), de forma que brinda claridad sobre el rol de cada uno dentro del proceso (PMI, 2021)

- Métodos de comunicación: se refiere a los procedimientos, técnicas o procesos que se utilizan de forma sistemática para transferir información entre los interesados del proyecto (PMI, 2017b).
- Prototipo: consiste en un “modelo operativo para obtener una retroalimentación temprana respecto del producto esperado antes de construirlo realmente” (PMI, 2021, p.251)
- Registro de lecciones aprendidas: se refiere al listado de registro de “conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro” (PMI, 2017b, 715); puede ser utilizado más adelante en el mismo proyecto o para proyectos futuros
- Registro de riesgos: se trata de un repositorio donde se registra información sobre los riesgos asociados a un proyecto, el cual puede incluir datos como la persona responsable de la gestión del riesgo, la probabilidad, el impacto, las respuestas previstas, entre otros (PMI, 2021)

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 4

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.	Entrevistas, análisis de documentos, análisis de interesados, juicio de expertos
2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.	Entrevistas, análisis de documentos, juicio de expertos

Objetivos	Herramientas
3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.	Diagrama de flujo, hojas de verificación, matriz de asignación de responsabilidades, prototipo, análisis de interesados, análisis de alternativas, registro de riesgos
4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.	Diagrama de flujo, hojas de verificación, matriz de asignación de responsabilidades, prototipo, herramientas de control de cambios, registro de lecciones aprendidas, métodos de comunicación
5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.	Diagrama de flujo, hojas de verificación, matriz de asignación de responsabilidades, prototipo, inspección, análisis de variación, registro de lecciones aprendidas, registro de riesgos
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.	Hojas de verificación, juicio de expertos

Nota: La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos están definidos como “declaraciones aceptadas como verdaderas sin prueba para el propósito de planificar” (Dharma Consulting, 2023). Adicionalmente, el PMI (2017b, p.714), define un supuesto como un “factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba no demostración”. De ambas definiciones se destaca que un supuesto se toma como verdadero sin contar con una prueba que lo acredite como tal y que es un elemento determinante para la planificación.

Lo anterior puede parecer contraproducente, especialmente al tratarse de una investigación que pretende generar conocimiento, sin embargo, el uso de supuestos durante la planificación de un proyecto es necesario, ya que previene que su avance se detenga en

espera de contar con toda la información disponible. En estos casos se define una suposición con base en el conocimiento disponible, la cual puede ser revisada posteriormente, a medida que se obtienen más datos.

Por otro lado, el PMI (2017b, p.723) establece que una restricción es un “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso”, es decir, son barreras que pueden afectar el desarrollo de un proyecto.

Por su parte Dharma Consulting, (2023) menciona que las restricciones pueden derivarse de factores como el tiempo, el costo, el alcance, los recursos, la tecnología, entre otros, según las condiciones en las que se desarrolla el proyecto. Debido a lo anterior, es importante que las restricciones del proyecto sean identificadas desde que este se planifica con el fin de prepararse para las situaciones que pueden derivarse de estas en aras de proteger el adecuado avance del proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

Tabla 5*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.</p>	<p>El personal de Voces Vitales Costa Rica facilitará la información necesaria para el desarrollo del trabajo.</p>	<p>Parte de las personas que colaboran en los proyectos no tiene una dedicación a tiempo completo para la organización, por lo que las sesiones de trabajo deben ajustarse a los horarios disponibles. No se cuenta con documentación de lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores, por lo que la información debe ser recopilada a través de las personas que participaron en estos.</p>
<p>2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.</p>	<p>El personal de Voces Vitales Costa Rica facilitará la información necesaria para el desarrollo del trabajo.</p>	<p>No se cuenta con procedimientos estándar para la ejecución de los proyectos, por lo que la información sobre las prácticas actuales de gestión de proyectos debe ser determinada a partir de la experiencia de las personas que participan de estos y los documentos de apoyo utilizados durante su ejecución. No se cuenta con documentación de lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores, por lo que la información debe ser recopilada a través de las personas que participaron en estos.</p>
<p>3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.</p>	<p>El personal de Voces Vitales Costa Rica a cargo de los eventos de recaudación de fondos posee un conocimiento básico de administración de proyectos.</p>	<p>Los procedimientos y las plantillas desarrolladas deben adecuarse a las herramientas que actualmente emplea la organización, o bien, ser de bajo costo para que resulte viable su adquisición.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.	El personal de Voces Vitales Costa Rica a cargo de los eventos de recaudación de fondos posee un conocimiento básico de administración de proyectos.	Los procedimientos y las plantillas desarrolladas deben adecuarse a las herramientas que actualmente emplea la organización, o bien, ser de bajo costo para que resulte viable su adquisición.
5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.	El personal de Voces Vitales Costa Rica a cargo de los eventos de recaudación de fondos posee un conocimiento básico de administración de proyectos.	Los procedimientos y las plantillas desarrolladas deben adecuarse a las herramientas que actualmente emplea la organización, o bien, ser de bajo costo para que resulte viable su adquisición.
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.	El personal de Voces Vitales Costa Rica facilitará la información necesaria para el desarrollo del trabajo.	Parte de las personas que colaboran en los proyectos no tiene una dedicación a tiempo completo para la organización, por lo que las sesiones de trabajo deben ajustarse a los horarios disponibles. No se cuenta con documentación de lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores, por lo que la información debe ser recopilada a través de las personas que participaron en estos.

Nota: La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo.

3.5 Entregables

INTECO (2021, p.7) define un entregable como un “elemento único y verificable que debe de producirse por un proyecto”, es decir, un entregable no es un elemento que se repite en múltiples ocasiones, ya que su naturaleza está alineada con la del proyecto, el cual es un esfuerzo temporal. En línea con lo anterior, el PMI (2017b, p.708) establece que un entregable es “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.

De ambas definiciones se resalta que un entregable es:

- Único, es decir, no se repite
- Verificable, por lo que puede ser comprobado y confirmado como correcto
- El resultado de un proyecto o de una fase de un proyecto

Por lo tanto, es importante definir cuáles son los entregables de un proyecto con el fin de mantener una comunicación transparente con las partes interesadas, medir el avance del proyecto, así como la calidad de los resultados que se entregan y su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, entre otros.

En la Tabla 6, se definen los entregables de esta investigación para cada objetivo propuesto.

Tabla 6

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.	Informe de necesidades: descripción de las necesidades de VVCR con respecto a los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, incluyendo aquellas necesidades de mejora que han sido detectadas por el personal y las partes interesadas.

Objetivos	Entregables
2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.	Informe evaluación de áreas de conocimiento: diagnóstico de las prácticas actuales de VVCR con respecto a la aplicación de las áreas de conocimiento para la gestión de proyectos según el PMI
3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.	Procesos de inicio y de planificación: procedimientos para la administración de proyectos, enfocados en los grupos de procesos de inicio y planificación, que servirán para que VVCR adopte las buenas prácticas y satisfaga sus necesidades, así como las plantillas asociadas para guiar su implementación
4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.	Procesos de ejecución: procedimientos para la administración de proyectos, enfocados en el grupo de procesos de ejecución, que servirán para que VVCR adopte las buenas prácticas y satisfaga sus necesidades, así como las plantillas asociadas para guiar su implementación
5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.	Procesos de seguimiento y control, y de cierre: procedimientos para la administración de proyectos, enfocados en los grupos de procesos de monitoreo y control, así como de cierre, que servirán para que VVCR adopte las buenas prácticas y satisfaga sus necesidades, así como las plantillas asociadas para guiar su implementación
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.	Informe de aplicabilidad de la metodología: resultados de la aplicación de la metodología a un proyecto de VVCR enfocado en un evento de recaudación de fondos, incluyendo recomendaciones para la implementación

Nota: La Tabla 6 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

A lo largo de este capítulo se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados para la investigación. Cada uno de estos objetivos deriva en un entregable, de modo que se cuenta con seis secciones, entre ellas: a) Necesidades de VVCR para la gestión de proyectos, b) Evaluación de las prácticas actuales de VVCR para la gestión de proyectos, c) Procesos de inicio y de planificación, d) Procesos de ejecución e) Procesos de monitoreo y control, así como de cierre y f) Evaluación de aplicabilidad de la metodología.

4.1 Necesidades de VVCR para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos

Los proyectos de recaudación de fondos de VVCR están relacionados con diferentes partes interesadas, las cuales deben ser consideradas al momento de determinar los requerimientos que deben ser atendidos a través de la metodología de gestión de este tipo de proyectos.

A continuación, se presenta el listado de partes interesadas de VVCR:

1. Junta Directiva
2. Equipo ejecutivo, compuesto por la Directora Ejecutiva, la Encargada Administrativa y la Directora de Programas
3. Comité de Voces en Acción
4. Comité de Golf
5. Proveedores servicios, por ejemplo, quienes brindan servicios de producción audiovisual, curaduría de charlas, guía para los procesos de mentoría, entre otros
6. Organizadora de eventos, se incluye en un grupo aparte ya que cuenta con un involucramiento diferente al de los demás proveedores

7. Patrocinadores en especie, corresponde a organizaciones que apoyan los eventos a través de servicios como gestión de prensa, organización del torneo de golf, préstamo de stands, mesas, locaciones, entre otros similares
8. Patrocinadores comerciales, corresponde a organizaciones que compran paquetes de patrocinio, donde la organización paga una suma de dinero y VVCR ofrece presencia de marca en los eventos
9. Asistentes al evento, son aquellas personas que participan en los eventos como parte del público
10. Grupos beneficiados, corresponde a los grupos de personas que reciben mentoría o que son beneficiadas por las actividades dentro de los eventos
11. Voluntarias, son las personas que colaboran de forma gratuita con la organización o las actividades de mentoría que forman parte de los eventos
12. Charlistas, son las personas que realizan exposiciones de temas relacionados con los temas que impulsa VVCR, son seleccionadas mediante audiciones o por invitación de la red de contactos de la organización
13. Organizaciones que trabajan en pro de los derechos de las mujeres, consisten en otras ONG que comparten objetivos similares y podrían colaborar o apoyar los eventos
14. Comunidades donde se realizan los eventos
15. Comunidad de VVCR en redes sociales
16. Medios de comunicación
17. Autoridades locales que tienen autoridad en los lugares donde se realizan los eventos y que otorgan permiso, por ejemplo, para realizar caminatas
18. *Vital Voices Global Partnership*

El nivel de poder e interés de cada parte interesada se evaluó con respecto a tres niveles: alto, medio y bajo. Los resultados de esta evaluación se presentan a continuación (Tabla 7).

Tabla 7

Priorización de partes interesadas de VVCR

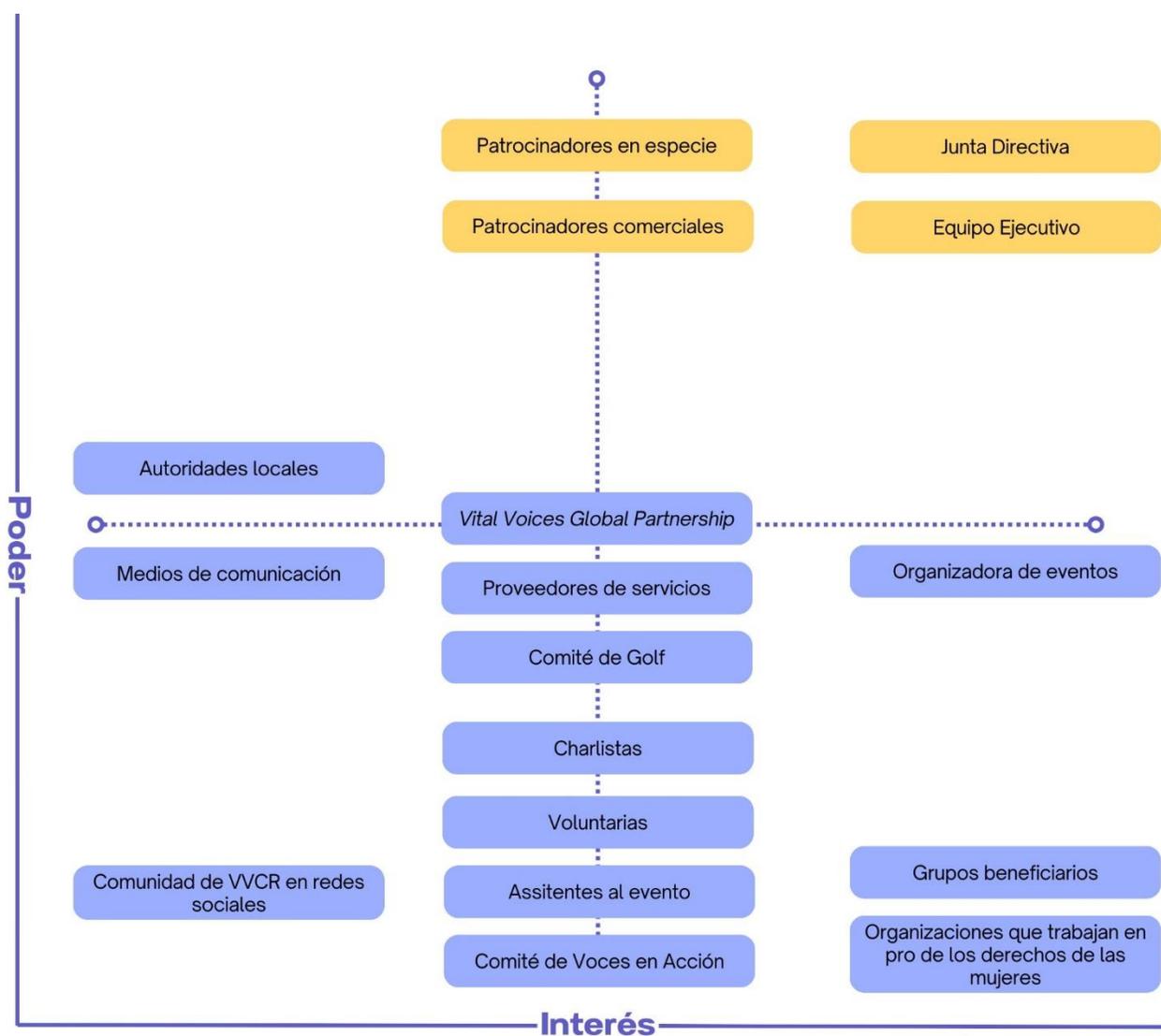
ID	Parte interesada	Poder	Interés
1	Junta Directiva	Alto	Alto
2	Equipo Ejecutivo	Alto	Alto
3	Comité de Voces en Acción	Bajo	Medio
4	Comité de Golf	Medio	Medio
5	Proveedores servicios	Medio	Medio
6	Organizadora de eventos	Medio	Alto
7	Patrocinadores en especie	Alto	Medio
8	Patrocinadores comerciales	Alto	Medio
9	Asistentes al evento	Bajo	Medio
10	Grupos beneficiados	Bajo	Alto
11	Voluntarias	Bajo	Medio
12	Charlistas	Bajo	Medio
13	Organizaciones en pro de los derechos de las mujeres	Bajo	Alto
14	Comunidades donde se realizan los eventos	Bajo	Bajo
15	Comunidad de VVCR en redes sociales	Bajo	Bajo
16	Medios de comunicación	Medio	Bajo
17	Autoridades locales	Alto	Bajo
18	<i>Vital Voices Global Partnership</i>	Medio	Medio

Nota: Elaboración propia.

Una vez analizado el poder e interés de cada una de las partes interesadas relacionadas, se determinó cuáles son prioritarias para identificación de necesidades asociadas a los eventos de recaudación de fondos. En la figura 12 se presenta el mapeo de las partes interesadas, donde se resalta en amarillo aquellas de mayor prioridad.

Figura 12

Mapa de partes interesadas para los eventos de recaudación de fondos de VVCR



Nota: Elaboración propia.

Finalmente, en la siguiente tabla (Tabla 8) se detallan las necesidades que se identificaron para cada una de las partes interesadas priorizadas.

Tabla 8

Necesidades para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos

Parte interesada	Necesidades identificadas
Junta Directiva	<p>Visualizar los resultados de cada proyecto de forma individual, incluyendo la rentabilidad, para apoyar la toma de decisiones</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los requerimientos legales para asegurar la continuidad de la organización</p> <p>Incluir todos los costos asociados a los proyectos, incluyendo pagos externos y tiempo invertido por el recurso interno, para tomar decisiones más precisas</p>
Equipo Ejecutivo	<p>Desarrollar procesos de gestión de proyectos de fácil aplicación para evitar sobrecargar el recurso humano de la organización</p> <p>Contar con una metodología de gestión de proyectos que se adapte a las particularidades de cada uno de los eventos de recaudación de fondos que desarrolla la organización</p> <p>Cumplir con las obligaciones asociadas a los eventos (por ejemplo, permisos, registros de proveedores, pagos) para prevenir reclamos de las partes interesadas y conflictos legales</p>

Parte interesada	Necesidades identificadas
Estandarizar los documentos asociados a los proyectos para evitar el incumplimiento de obligaciones, atrasos y la duplicación de esfuerzos cada vez que se emprende la organización de un nuevo evento	Identificar las actividades requeridas de forma previa para organizar el trabajo de forma eficiente y evitar costos no planificados
Definir roles y funciones para las personas involucradas en cada etapa del proyecto para facilitar la atención de responsabilidades y el seguimiento	Habilitar un canal de comunicación entre las diferentes partes interesadas y la encargada administrativa para evitar atrasos, reprocesos e incumplimiento de las obligaciones
Contar con información de los costos para determinar el precio de los servicios y patrocinios previo al evento, en aras de asegurar la rentabilidad de los eventos	Contar con mecanismos para medir la satisfacción de las personas participantes y los grupos beneficiarios para fomentar la mejora continua y su participación en eventos futuros
Medir los resultados e implementar prácticas de transparencia para fidelizar a los patrocinadores y atraer nuevas empresas interesadas	Contar con un repositorio de información, incluyendo contactos clave y buenas prácticas identificadas, para ser aprovechados en eventos posteriores sin importar quiénes conformen el equipo del proyecto

Parte interesada	Necesidades identificadas
Patrocinadores en especie	<p data-bbox="527 306 1860 407">Dar a conocer los logros para motivar la participación en eventos futuros e impulsar la reputación de la organización</p> <p data-bbox="527 440 1860 605">Contar con información clara del alcance del evento, actividades relacionadas, cronograma y requerimientos de la organización, de forma previa al evento, para organizar las actividades necesarias para proveer el producto o servicio con el que se apoyará el evento</p> <p data-bbox="527 643 1818 675">Asegurar el cumplimiento de los requerimientos legales para evitar afectar negativamente su marca</p> <p data-bbox="527 708 1824 805">Participar en eventos con un nivel de calidad que satisfaga a las personas participantes y los grupos beneficiarios para fortalecer la imagen de su marca</p>
Patrocinadores comerciales	<p data-bbox="527 846 1824 1011">Contar con información clara del objetivo del evento, alcance, costos de los paquetes de patrocinio, fechas de pago y beneficios esperados, de forma previa al evento, como insumo para la toma de decisiones sobre el otorgamiento del patrocinio</p> <p data-bbox="527 1044 1791 1141">Contar con métricas sobre la exposición de su marca a raíz del evento para valorar la eficacia del patrocinio otorgado</p> <p data-bbox="527 1179 1824 1276">Participar en eventos con un nivel de calidad que satisfaga a las personas participantes y los grupos beneficiarios para fortalecer la imagen de su marca</p>

Parte interesada	Necesidades identificadas
Asegurar el uso de los recursos en actividades lícitas relacionadas con el liderazgo y empoderamiento de la mujer, para prevenir situaciones que afecten la reputación de la empresa Asegurar el cumplimiento de los requerimientos legales y la implementación de prácticas éticas para evitar repercusiones negativas sobre su marca	

Nota: Elaboración propia.

Las necesidades identificadas en este apartado, junto con el resultado del diagnóstico de la siguiente sección, serán consideradas como insumos para el diseño de los procedimientos y plantillas para la mejorar la gestión de proyectos enfocados en la recaudación de fondos desarrollados por VVCR.

4.2 Evaluación de las prácticas actuales de VVCR para la gestión de proyectos

Las prácticas actuales de VVCR para la gestión de proyectos fueron evaluadas a través de las diez áreas de conocimiento y los cinco procesos, planteados en el PMBOK (PMI, 2017b). Para orientar esta evaluación, se elaboró una herramienta basada en preguntas, las cuales se organizaron por área de conocimiento y posteriormente por grupo de proceso, con el fin de facilitar su relación con el desarrollo de los siguientes objetivos que abarca esta investigación. El detalle de dicha herramienta se encuentra disponible en el anexo 5.

Una vez aplicada la evaluación mediante entrevistas al equipo de VVCR y la revisión de documentos de proyectos previos, se detectó que a nivel general las actividades actuales no son estándares para todos los proyectos, incluyendo los pasos a seguir durante su ciclo de vida, así como la documentación empleada, por lo que existe una oportunidad de mejora a nivel general de desarrollar la estandarización como medio para mejorar la eficiencia, la transparencia, la recopilación de conocimiento, entre otros.

Adicionalmente, se identificaron otras oportunidades de mejora que deben ser abordadas en la metodología propuesta para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, relacionadas con la orientación que brinda cada una de las áreas de conocimiento. El resumen de los resultados obtenidos se presenta en la siguiente tabla (Tabla 9), organizadas también por grupo de proceso con el fin de facilitar su incorporación en la metodología propuesta.

Tabla 9

Resumen de la evaluación de las áreas de conocimiento y procesos de gestión de proyectos

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Oportunidades de mejora
Gestión de la integración	Inicio	Diseñar una plantilla estándar para utilizar como documento formal al iniciar un proyecto, incluyendo documentación sobre la relación de este con los objetivos de la organización
	Planificación	Diseñar procedimientos para la administración de proyectos, incluyendo las diferentes fases de los proyectos de recaudación de fondos, pero que permita la adaptación propia del enfoque de desarrollo híbrido
	Ejecución	Diseñar plantillas estándar para la ejecución de las diferentes fases del proyecto, incluyendo gráficos, paneles de indicadores y otras herramientas visuales que faciliten su lectura Identificar la información del proyecto que es relevante para el desempeño del equipo y compartirla en las fases iniciales del proyecto o durante la incorporación de nuevas personas Definir un repositorio documental y un estándar para nombrar los documentos relacionados con el proyecto, con el fin de facilitar su identificación y localización
	Monitoreo y control	Incluir en las plantillas la definición y seguimiento de objetivos y metas para el proyecto Diseñar un procedimiento para gestionar los cambios en el proyecto, incluyendo niveles de autoridad para la aprobación de los cambios, según el impacto en el proyecto, con el fin de hacer más eficiente el proceso y aumentar la velocidad de respuesta cuando el impacto sea bajo

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Oportunidades de mejora
Gestión del alcance	Cierre	Diseñar una plantilla para documentar los cambios que surjan durante el proyecto, incluyendo al menos una breve descripción: qué y para qué, su origen y su estado: solicitado, aprobado, rechazado e implementado
		Definir un mecanismo para informar a las partes interesadas que pueden verse involucradas en los cambios
	Planificación	Diseñar una plantilla estándar para el informe final del proyecto, donde se incluya información sobre los objetivos, el resultado de las metas y cómo aporta a visibilizar el liderazgo femenino
		Definir un formato estándar para la redacción y almacenamiento de lecciones aprendidas
Monitoreo y control	Delimitar formalmente el alcance del proyecto mediante la definición de entregables Hacer que el alcance del proyecto se encuentre disponible como información documentada Implementar la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para visualizar mejor el alcance	
	Definir un procedimiento para la aceptación formal de los entregables del proyecto, que aplique para los entregables desarrollados por el personal interno, así como los entregados por los proveedores de servicios externos	
Gestión del cronograma	Planificación	Diseñar un mecanismo para seguimiento al avance con respecto a la línea base del alcance
		Crear cronogramas con actividades a partir del alcance definido en la EDT
		Utilizar información de proyectos anteriores para estimar la duración de las actividades
		Definir una herramienta estándar para la elaboración de cronogramas

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Oportunidades de mejora
Gestión de los costos	Monitoreo y control	<p>Definir un procedimiento para incorporar los ajustes al cronograma que sean aprobados y comunicarlos al equipo de trabajo y otras partes interesadas relevantes</p> <p>Incorporar herramientas ágiles para el seguimiento del cronograma</p> <p>Asegurar que la herramienta para elaboración de cronogramas cuente también con opciones para facilitar su seguimiento, como alertas visuales</p>
	Planificación	<p>Apoyar la identificación de costos en la EDT para asegurar que se consideran todos los elementos requeridos</p> <p>Elaborar un repositorio con los costos reales del proyecto para usar posteriormente en la estimación de los costos nuevos proyectos, a través de la estimación análoga</p>
Gestión de la calidad	Monitoreo y control	<p>Definir un procedimiento para el seguimiento de los costos reales, identificar desviaciones, incorporar los ajustes aprobados y comunicarlos a las partes interesadas relevantes</p>
	Planificación	<p>Definir procedimientos para identificar los requisitos de calidad del proyecto, incluyendo lineamientos para su redacción y plantillas para la definición y seguimiento</p>
	Ejecución	<p>Comunicar al equipo del proyecto cuáles son los requisitos de calidad indispensables</p> <p>Definir puntos de control durante el proyecto con el fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos durante el proceso, antes de la presentación de entregables</p>
	Monitoreo y control	<p>Definir un procedimiento para la validación y aceptación de los entregables del proyecto</p> <p>Definir un mecanismo para la incorporación de nuevos requisitos identificados durante el proyecto (por ejemplo, cuando se incorpora un nuevo patrocinador comercial que puede presentar nuevos requerimientos de calidad)</p>

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Oportunidades de mejora
Gestión de los recursos	Planificación	<p>Contar una Estructura de Desglose de Recursos base, elaborada con información de proyectos anteriores, para apoyar la identificación de recursos necesarios</p> <p>Documentar los roles y responsabilidades del proyecto, incluyendo la asignación de tareas</p>
	Ejecución	<p>Estandarizar los formularios de reclutamiento de personas voluntarias</p> <p>Desarrollar material de capacitación básico para las personas voluntarias, incluyendo información de la organización, del proyecto específico y los lineamientos generales</p> <p>Definir un mecanismo para el manejo de conflictos</p> <p>Definir un mecanismo estándar para brindar retroalimentación a las personas del equipo, en el momento que sea requerido</p>
	Monitoreo y control	<p>Definir un mecanismo para alertar cuando no se cuenta con los recursos disponibles, por ejemplo, la cantidad mínima de personas voluntarias o alguno de los patrocinios en especie, con el fin de realizar los ajustes requeridos con anticipación al evento</p>
Gestión de las comunicaciones	Planificación	<p>Definir un procedimiento para identificar las necesidades de información de las partes interesadas y definir mecanismos para atenderlas apropiadamente, según su priorización</p>
	Ejecución	<p>Crear conciencia entre el equipo del proyecto y proveedores sobre la importancia de almacenar la información relevante siguiendo los lineamientos estandarizados</p> <p>Efectuar una revisión al final de cada fase para eliminar correctamente aquellos documentos que no son necesarios para la continuación del proyecto, con el fin de evitar confusiones o exceso de pagos por servicios de almacenamiento en la nube</p> <p>Documentar los enlaces a las ubicaciones fuera del repositorio de documentos para facilitar su disponibilidad a todo el equipo (por ejemplo, a los materiales en Canva)</p>

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Oportunidades de mejora
Gestión de los riesgos	Monitoreo y control	Recopilar información sobre incidentes, quejas o retroalimentación recibida durante el proyecto que permita evaluar si se cumplieron con los objetivos de comunicación
	Planificación	Realizar la identificación, evaluación y planificación de las respuestas a los riesgos Contar una Estructura de Desglose de Riesgos base, elaborada con información de proyectos anteriores, para apoyar la identificación de riesgos Diseñar plantillas para la identificación y seguimiento de los riesgos
	Ejecución	Verificar que las actividades de respuesta a los riesgos se ejecuten apropiadamente Comunicar al equipo del proyecto y proveedores cuáles son los riesgos relevantes asociados al proyecto, y las estrategias de respuesta definidas
Gestión de las adquisiciones	Monitoreo y control	Recopilar información sobre incidentes, quejas o retroalimentación recibida durante el proyecto que permita evaluar si las estrategias de respuesta fueron efectivas Asignar responsables de dar seguimiento a las alertas e incorporar alertas visuales en las plantillas, con el fin de identificar si se está materializando un riesgo
	Planificación	Definir un mecanismo para planificar las adquisiciones del proyecto que permita identificar las contrataciones clave para el proyecto con anterioridad a la ejecución (aquellos productos y servicios que no se pueden obtener mediante patrocinios en especie)
	Ejecución	Diseñar un procedimiento para la selección de proveedores Establecer contratos formales con los proveedores Recopilar información sobre el desempeño de los proveedores para su valoración futura

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Oportunidades de mejora
Gestión de los interesados	Monitoreo y control	Diseñar un procedimiento para dar seguimiento al cumplimiento de los contratos, incluyendo mecanismos para la gestión de conflictos (por ejemplo, alternativas de arbitraje y otras) Establecer un mecanismo para el cierre formal de la relación definida en el contrato
	Inicio	Incorporar en las plantillas una matriz para la identificación y análisis de las partes interesadas que permita identificar los aspectos básicos que pueden impactar el proyecto
	Planificación	Diseñar un mecanismo que permita planificar las medidas para lograr el involucramiento de las partes interesadas que resultan prioritarias para los proyectos, y para mantener informadas al resto
	Ejecución	Documentar la información que se recibe de las partes interesadas relacionada con el proyecto, a través de los canales de la organización
	Monitoreo y control	Definir un mecanismo para valorar si el nivel de involucramiento de las partes interesadas es el correcto según las necesidades del proyecto, o si se requieren estrategias de mejora Recopilar y analizar la retroalimentación recibida de las partes interesadas

Nota: Elaboración propia.

Como parte de los requerimientos identificados, es necesario identificar el enfoque de desarrollo para los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR, ya que este impacta en el diseño de los procesos necesarios para la administración de proyectos. Según se mencionó en el desarrollo del marco teórico de esta investigación, gestionar un proyecto a través de un enfoque híbrido, demanda la selección de los elementos del enfoque predictivo y el ágil que mejor se adaptan a sus necesidades y condiciones.

Por su parte, los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para VVCR inician con mucha incertidumbre, ya que es posible definir las líneas generales o etapas que deben ser desarrolladas, no obstante, hay otros elementos que van definiéndose en el camino. Por ejemplo, los patrocinios en especie, las panelistas que aportan las empresas patrocinadoras, como es el caso de los eventos que incluyen conferencias, así como los temas que deben ser abordados, entre otros aspectos relevantes para los eventos. Adicionalmente, el equipo de trabajo es pequeño, y está inmerso en una estructura plana, donde predomina una cultura de autogestión.

En contraposición, los eventos cuentan con una fecha inflexible una vez que esta ha sido definida. Además, se enfrentan a riesgos importantes que pueden afectar el logro de los objetivos de recaudación, así como la reputación de la organización, en caso de que se materialicen de forma negativa durante el evento, por lo que resulta importante planificar estrategias para gestionarlos.

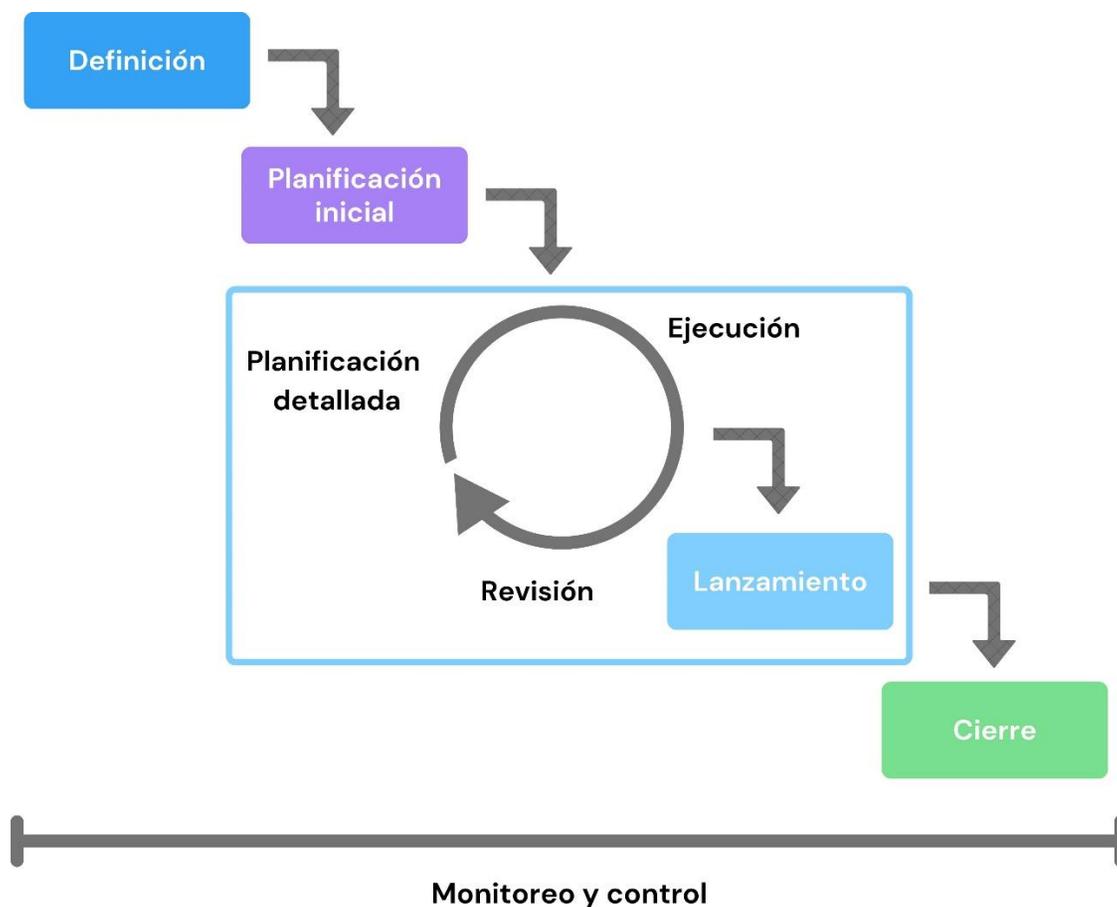
Existen, además, múltiples dependencias entre los elementos que se requieren para realizar el evento, como los patrocinios comerciales colocados, el mobiliario necesario, el reclutamiento de personas voluntarias, por lo que es importante gestionar estas interdependencias, para que a medida que se obtiene mayor detalle de los requerimientos, puedan ser incorporada para prevenir errores, retrasos y otros posibles efectos no deseados.

De lo anterior se desprende, que VVCR se puede beneficiar de la implementación de un enfoque híbrido para sus proyectos, donde se utilice un acercamiento predictivo para el inicio y la planificación inicial del proyecto, al definir las líneas generales de este. Luego se continúe con un enfoque ágil que permita afinar la planificación y ejecutar las actividades previas al evento, a medida que se logra mayor claridad sobre los requerimientos del proyecto. Finalmente, se propone un regreso al enfoque predictivo para completar la fase de ejecución, con el lanzamiento del evento, y posteriormente continuar con el cierre del proyecto.

En la siguiente figura se presenta el modelo propuesto para VVCR (Figura 13).

Figura 13

Modelo para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR



Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en el modelo propuesto para la administración de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, las actividades de monitoreo y control se llevan a cabo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

En los apartados subsiguientes, se detallan los procesos relacionados con cada una de las fases incluidas en el modelo propuesto.

4.3 Propuesta metodológica para los procesos de inicio y de planificación

A lo largo del siguiente apartado se desarrolla el tercer objetivo de esta investigación, el cual comprende el diseño de los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos de VVCR, enfocados en eventos de recaudación de fondos.

4.3.1 Procesos de inicio

Los procesos de inicio tienen como objetivo definir el proyecto a nivel general, con el fin de obtener la autorización requerida para dar inicio de forma oficial al proyecto.

Para el caso en estudio se proponen dos procesos:

1) Desarrollar el acta de constitución del proyecto

Para desarrollar el acta de constitución del proyecto se propone iniciar con la designación de la persona responsable del proyecto, lo cual está a cargo de la Directora Ejecutiva de VVCR. A este rol de responsable se le llamará Administradora del proyecto.

Seguidamente, la persona Administradora del proyecto lidera un trabajo colaborativo con el personal de VVCR, donde se define el enfoque del evento, incluyendo cuál será el tema central y cómo se pretende abordarlo. Posteriormente, se continúa con la definición de la información requerida en el acta de constitución del proyecto, cuya plantilla se presenta más adelante (Figura 15).

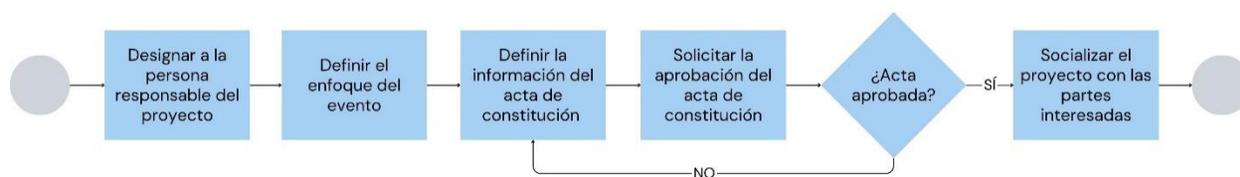
Para realizar estas actividades, la persona que administra el proyecto debe consultar y compartir con el equipo de trabajo las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, así como la información de los patrocinadores comerciales, si ya se encuentran definidos, entre otros documentos de VVCR.

Una vez que se cuenta con el acta completa, se solicita la aprobación de la Directora Ejecutiva de la organización. Si no se obtiene la aprobación, se debe retornar a la definición de información para realizar los ajustes necesarios según la retroalimentación obtenida. Por otro lado, si el acta es aprobada entonces es posible iniciar el proyecto, empezando con la socialización del acta a las partes interesadas pertinentes; por ejemplo, este documento puede estar disponible para las personas que conforman la junta directiva, puede enviarse a potenciales patrocinadores junto con las presentaciones de propuestas comerciales que se desarrollen o puede ser la base para una reunión de inicio del proyecto con el equipo de trabajo, por ejemplo con el personal de VVCR asignado al proyecto o con las personas del Comité de Golf del inicio del proyecto, cuando este grupo es parte del proyecto.

En el siguiente diagrama de flujo se presenta el proceso en forma resumida (Figura 14).

Figura 14

Proceso Desarrollar el acta de constitución del proyecto



Nota: Elaboración propia.

La plantilla propuesta para el desarrollo del acta de constitución del proyecto se presenta a continuación (Figura 15):

Figura 15

Plantilla para el acta de constitución del proyecto

Acta de constitución del proyecto		 VOCES VITALES COSTA RICA	
Nombre del evento:			
Descripción:			
Objetivos que apoya:			
<input type="checkbox"/> Recaudación de fondos	<input type="checkbox"/> Participación política de la mujer		
<input type="checkbox"/> Visibilización del liderazgo de la mujer	<input type="checkbox"/> Desarrollo económico de la mujer		
<input type="checkbox"/> Bienestar de la mujer	<input type="checkbox"/> Otros:		
Principales entregables:			
Fecha de inicio:		Fecha de fin: 0	
Cronograma de hitos:			
Hito		Fecha	
Equipo de trabajo:			
Rol	Nombre	Contacto	
Administradora proyecto			
Presupuesto preaprobado:			
<input type="checkbox"/> Recursos humanos de VVCR	<input type="checkbox"/> Otros:		
<input type="checkbox"/> Patrocinio comercial (\$_____)			
Supuestos:		Restricciones:	
Principales riesgos:			
Autorizado por:		Firma:	
MAC Directora Ejecutiva		Fecha:	

Nota: Elaboración propia.

Se propone contar con un estándar para nombrar los proyectos de forma que permita facilitar su identificación, especialmente cuando hay eventos que se repiten cada año. Se propone nombrarlos a partir de una breve descripción con el siguiente formato: [descripción] - [año], por ejemplo, “TEDx – 2023” o “Me cuido por mí – 2024”.

Con el propósito de favorecer un uso ordenado de la plantilla y permitir una visualización rápida del proyecto, se incluyó un control visual para alertar cuando los campos destinados al nombre y la descripción del proyecto superen la longitud definida para estos espacios; de esta forma se previene que las personas que utilicen la plantilla se extiendan más allá de lo recomendado para un uso eficiente de la plantilla. La alerta visual consiste en resaltar el texto en color rojo cuando el nombre del proyecto supere los 40 caracteres, o cuando su descripción supere los 450 caracteres. Este parámetro fue definido según el ancho de la plantilla y el tamaño de letra de los campos destinados a los datos mencionados previamente.

En el llenado de la plantilla se permite la selección de varios objetivos, ya que los eventos siempre tendrán un componente de recaudación de fondos, sin embargo, pueden aportar en otros objetivos como parte de la misión de VVCR.

Por otro lado, considerando que muchos de los elementos no se encuentran definidos en este punto del proyecto, se propone establecer un cronograma de hitos al menos al nivel de fases del proyecto, el cual será detallado en etapas posteriores.

Finalmente, la plantilla cuenta con una opción automatizada para definir la fecha de finalización preliminar con respecto al cumplimiento del último hito, como medida para facilitar el llenado de la información.

2) Identificar a las partes interesadas del proyecto

El proceso inicia con la identificación de las partes interesadas asociadas al proyecto, para lo cual el equipo de trabajo del proyecto realiza una lluvia de ideas y la persona

Administradora del proyecto registra los resultados en la plantilla de análisis de partes interesadas, la cual se muestra más adelante (Figura 17). Posteriormente se determina el nivel de poder y de interés de cada una de las partes interesadas que fueron identificadas, utilizando el menú disponible en la plantilla, para lo cual se debe seleccionar uno de los tres niveles: alto, medio y bajo, para cada caso.

Con estos datos, la plantilla provee el resultado de la estrategia recomendada para la gestión posterior de cada parte interesada, según el cuadrante en el que se ubica. Las estrategias pueden ser:

- Involucrar, para las partes interesadas con niveles de poder e interés altos.
- Mantener satisfecho, en casos en los que el nivel de poder es alto pero el de interés no lo es.
- Mantener informado, cuando el nivel de interés es alto pero el nivel de poder no lo es.
- Monitorear, cuando los niveles en ambos parámetros son bajos. Se recomienda monitorear en caso de que las condiciones varíen y deba realizarse ajustes.

Posteriormente, se completa el registro con información sobre las expectativas y la información de contacto, lo cual será insumo para etapas posteriores de la gestión de partes interesadas.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo para el proceso detallado previamente (Figura 16).

En el apartado 4.1 se presenta una lista de partes interesadas que puede ser utilizada como base para la identificación de partes interesadas de los eventos de recaudación de fondos de VVCR.

4.3.2 Procesos de planificación

Los procesos de planificación tienen como objetivo establecer el alcance y los objetivos del proyecto, así como los lineamientos para alcanzarlos.

Para el caso en estudio se proponen los siguientes procesos:

1) Desarrollar el alcance del proyecto

Para la desarrollar el alcance del proyecto se inicia con la identificación de los requisitos de las partes interesadas que deben ser atendidos a través del proyecto. Para realizar esta actividad se propone aprovechar las reuniones iniciales con las partes interesadas, donde se les presenta el proyecto y se identifican sus expectativas. Asimismo, es posible indagar más a través de reuniones adicionales y del análisis de documentos que solicitan los patrocinadores comerciales, con el fin de establecer los compromisos para este apoyo financiero.

Por otro lado, es importante considerar los requisitos propios del proyecto como aquellos que surgen de las necesidades de la organización, de las condiciones en que se desarrolla el proyecto, o bien, de lecciones aprendidas de la gestión de proyectos anteriores. Estos requisitos se identifican como requisitos de “Proyecto”, mientras que los que serán atendidos con su resultado serán identificados como requisitos de “Evento”.

Una vez que se cuente con la lista de requisitos, estos se deben priorizar con el fin de guiar en el futuro la asignación de recursos y esfuerzos. Posteriormente, se debe planificar cómo se verificará el cumplimiento de los requisitos, de modo que quede claro cómo se comprobará más adelante en el proyecto que los requisitos han sido atendidos, según las necesidades detectadas inicialmente.

A partir de esta información se elabora la declaración del alcance, la cual contiene los siguientes elementos:

- Descripción del alcance (qué incluye el proyecto)
- Entregables del proyecto
- Criterios de aceptación (qué elementos deben cumplirse para que los entregables sean aceptados)
- Exclusiones (qué elementos quedan fuera del alcance)

Esta información es importante, ya que permite comunicar con mayor claridad cuáles son los límites del proyecto, lo que a su vez puede prevenir conflictos y malentendidos en el futuro.

Finalmente, se continúa con la elaboración de la estructura de desglose del trabajo (EDT) del proyecto, para lo cual se divide el alcance definido previamente en paquetes de trabajo, hasta tres niveles como mínimo, en aras de separar el trabajo por hacer en segmentos más pequeños facilitando de esta forma la elaboración de estimaciones en procesos posteriores.

En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo del proceso mencionado previamente (Figura 18).

Figura 18

Proceso Desarrollar el alcance del proyecto



Nota: Elaboración propia.

La plantilla cuenta con un menú de opciones para identificar el tipo de requisito en “Proyecto” o “Evento”, para establecer una prioridad en cada requerimiento identificado, ya sea esta alta, media o baja, y para establecer el estado del requisito, según sea “Pendiente” o “Atendido”, incluyendo un código de colores según sea el valor para facilitar el manejo visual de la información; esta última característica será aprovechada en procesos posteriores.

Cabe destacar que se muestran tres opciones de nivel dos y tres de nivel tres en cada uno de estos, sin embargo, es posible agregar más líneas a la plantilla con el fin de completar la EDT del proyecto, según sea necesario.

Adicionalmente, se propone la implementación de un diccionario de la EDT, con el fin de proveer información adicional que permita una mejor comprensión de los elementos que componen la EDT. Para lo anterior se propone la plantilla que se presenta en la siguiente figura (Figura 20).

Figura 20

Plantilla para el diccionario de la EDT

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	
Nombre:	
Descripción:	
Responsable:	
Entregable:	
Dependencias	
Predecesoras:	
Sucesoras:	

Nota: Elaboración propia.

2) Definir la gestión del cronograma

Dado que el proyecto es híbrido y la gestión de las actividades se realiza bajo un enfoque ágil, se propone el uso de herramientas que permitan adaptarse, como es el caso de Trello. Esta alternativa se ajusta a las necesidades de la organización, al contar con alternativas más económicas para organizaciones sin fines de lucro, e incluso opciones gratuitas que pueden adaptarse a las prácticas de VVCR.

El proceso, entonces, inicia con la identificación de los hitos del proyecto que fueron definidos en el acta de constitución del proyecto, posteriormente se debe identificar los paquetes de trabajo de la EDT y tanto estos como los primeros se deben crear en Trello como tarjetas.

Para cada una de estas tarjetas, la herramienta permite asignar miembros. De esta forma es posible identificar para cada caso quién es la persona responsable por cada uno de los paquetes de trabajo definidos.

A medida que avanza el proyecto y se cuenta con mayor certeza sobre los elementos que conforman el proyecto, por ejemplo, las necesidades de adquisición, los requisitos de los patrocinadores, entre otros, es posible especificar con más detalle la información contenida en las tarjetas, de modo que se puedan definir actividades específicas para completar cada uno de los paquetes de trabajo y fechas de finalización requeridas, cuando aplique. Esta dinámica se profundizará con mayor detalle como parte de los procesos de ejecución.

Por otro lado, para las tarjetas que corresponden a hitos, se propone incluir la fecha de finalización requerida, según el cronograma de hitos presentado también en el acta de constitución del proyecto. Esta propuesta surge de la necesidad de que el equipo pueda visualizar con facilidad y en todo momento cuál es el estado de los hitos, así como la cercanía de las fechas de finalización. Cabe destacar que la herramienta también permite agregar

recordatorios para las fechas de finalización establecidas, lo cual facilita la gestión del cronograma para el equipo.

La figura a continuación (Figura 21) presenta el diagrama de flujo del proceso que fue descrito previamente.

Figura 21

Proceso Definir la gestión del cronograma



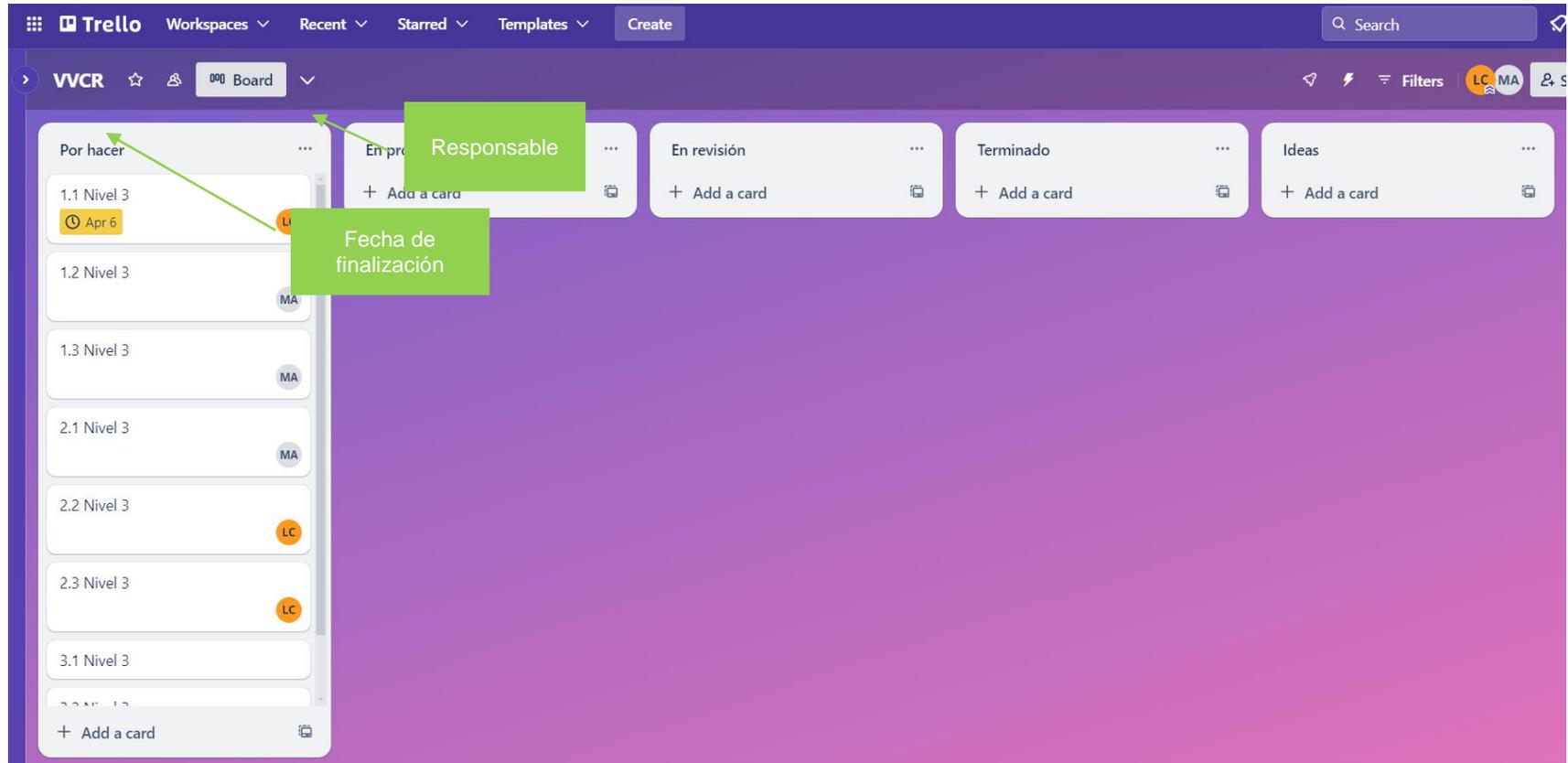
Nota: Elaboración propia.

En la imagen a continuación se presenta un ejemplo de cómo podrá visualizarse el trabajo como parte de un tablero ágil (Figura 22). Se incluyen anotaciones para mostrar cómo se presenta la asignación de responsables para cada una de las tarjetas, donde el usuario aparece con sus iniciales y resaltado con un color diferente, además, se muestra un ejemplo de cómo se presenta la fecha de finalización, incluso en la vista general del tablero. Todo lo anterior aporta un mejor manejo visual de la información.

Cabe destacar que este proceso corresponde a una base inicial del cronograma, sin embargo, en otros procesos se incorporan otras actividades, por ejemplo, relacionadas con la gestión de riesgos o de las comunicaciones. Asimismo, este cronograma inicial funciona como una planificación de alto nivel, la cual se refina más adelante en la planificación con enfoque ágil del proyecto, donde se obtiene mayor claridad de ciertos requisitos y se pueden determinar actividades que no habían sido identificadas previamente.

Figura 22

Tablero ágil para VVCR



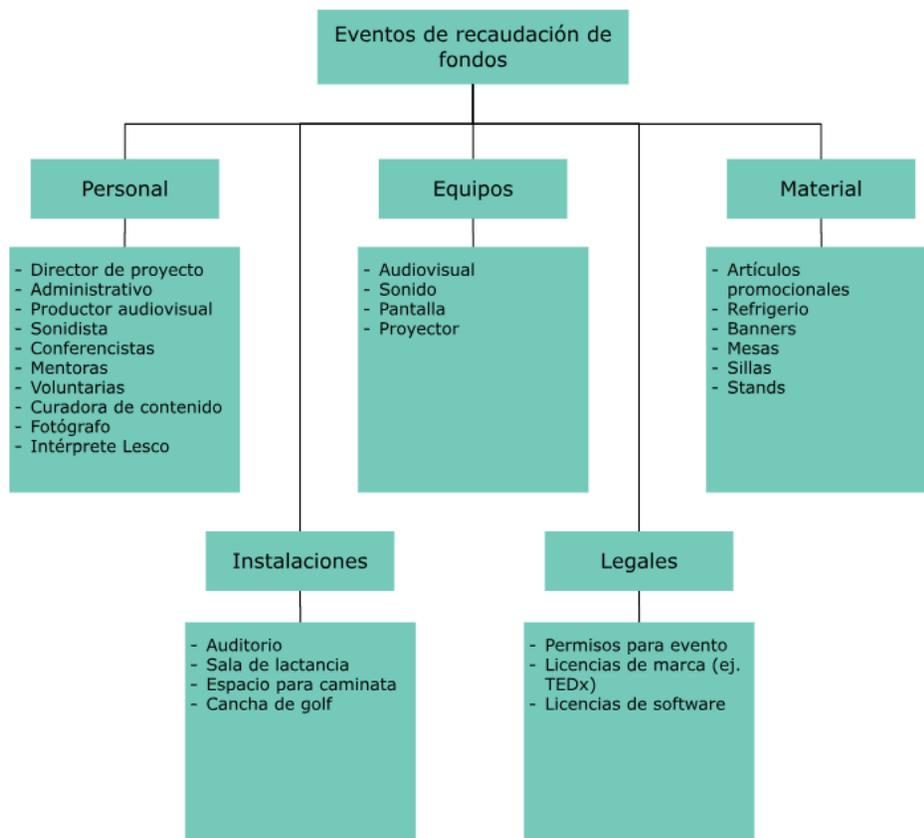
Nota: Elaboración propia.

3) Determinar los recursos, costos y adquisiciones del proyecto

El primer paso en el proceso es determinar los recursos requeridos, para lo cual se toma como base la EDT desarrollada como parte de la definición del alcance del proyecto. En reunión de equipo se deben identificar los recursos requeridos con base en la experiencia previa y criterio de experto. Además, se propone apoyar esta actividad con una Estructura de Desglose de Recursos, elaborada con información de proyectos anteriores, que permita contar con una base para apoyar la identificación de recursos necesarios. En la siguiente figura (Figura 23) se presenta la Estructura de Desglose de Recursos propuesta para los eventos de recaudación de fondos de VVCR.

Figura 23

Estructura de Desglose de Recursos



Nota: Elaboración propia.

Por cada elemento de la EDT es posible definir más de un recurso requerido, por ejemplo, en el caso de un evento donde se realiza una caminata y mentoría, es posible que sea necesario contar con equipo de sonido, personas voluntarias, personal de VVCR y refrigerios para la realización del evento.

Hasta donde sea posible, se debe identificar cuáles recursos son parte de VVCR, cuáles pueden obtenerse a partir de patrocinios en especie y cuáles deben ser adquiridos por un proceso de compras. Es posible que en esta etapa del proceso no se cuente con certeza total de cuáles son los patrocinios en especie a los que se tendrá acceso, ya que en muchas ocasiones los patrocinadores se unen al evento en otras etapas del proyecto, y no solamente en un punto específico al inicio. Lo mismo ocurre con los costos, ya que pueden definirse hasta que se cuente con más información, sin embargo, se recomienda registrar la información en la plantilla a medida que se tiene disponible.

Se propone definir los costos mediante una estimación análoga, en la cual se utilizan datos históricos de proyectos similares para estimar los costos del proyecto actual. Esta técnica es valiosa para el caso de VVCR, ya que sus eventos de recaudación de fondos se realizan anualmente.

Además, en el apartado de reservas y presupuesto, se debe incluir el monto total de las reservas de contingencia, determinadas a partir del análisis de los riesgos; este tipo de reservas están destinadas a atender los riesgos conocidos en caso de que se materialicen. Adicionalmente, se debe indicar el porcentaje que se estima para la reserva de gestión, la cual se orienta a la atención de los riesgos desconocidos que puedan materializarse; se recomienda que esta reserva ronde entre el 5% y el 15% de la línea base del costo. Al sumar todos los costos estimados junto con las reservas, se determina el presupuesto total del proyecto.

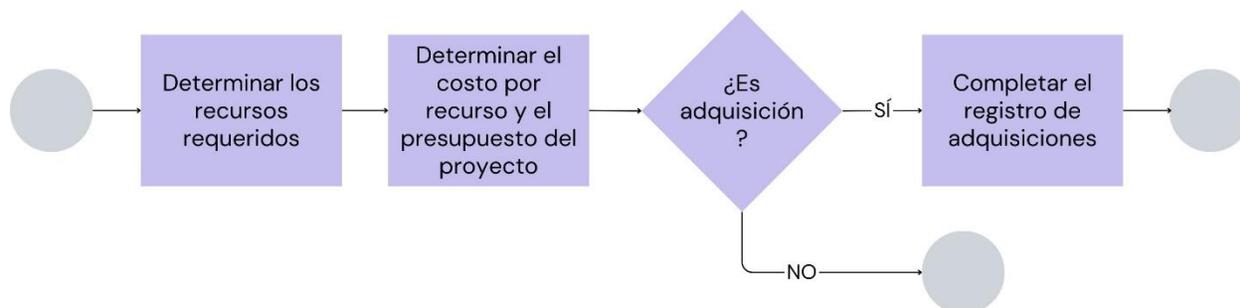
En los casos en que es necesario adquirir los recursos, se debe completar el registro de adquisiciones, con el fin de contar con información precisa de los servicios y productos

contratados, incluyendo información general del contrato, la asignación de una persona responsable del seguimiento dentro del equipo de trabajo de VVCR, y por cada ítem incluido dentro del contrato, se debe identificar la fecha de entrega pactada y su estatus de cumplimiento, así como cualquier observación que surja durante el proceso.

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del proceso descrito anteriormente (Figura 24).

Figura 24

Proceso Determinar los recursos, costos y adquisiciones del proyecto



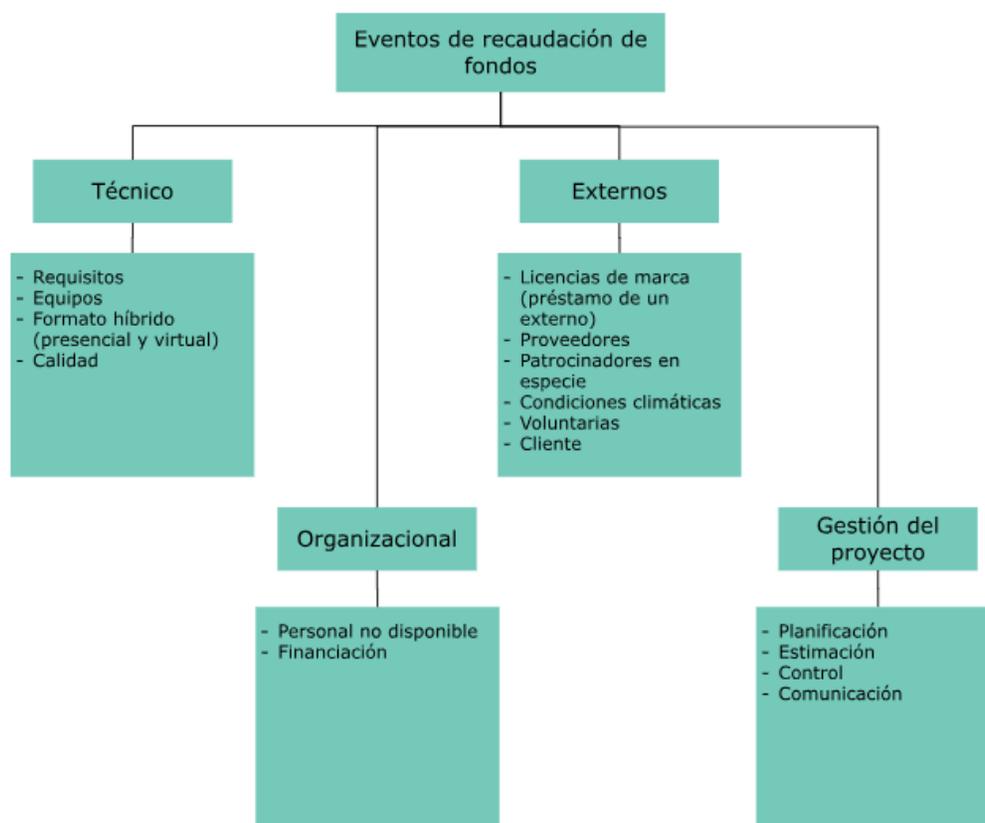
Nota: Elaboración propia.

En la siguiente figura se observa la plantilla propuesta para determinar los recursos, los costos y las adquisiciones del proyecto (Figura 25).

afectar al proyecto. Para esto se utiliza como insumos los supuestos y restricciones del proyecto identificados en el alcance, así como la Estructura de Desglose de Riesgos. Esta herramienta, elaborada con información de proyectos anteriores, dota al equipo de trabajo de una base para la identificación de riesgos, la cual puede adaptar según las características de cada evento. En la figura a continuación (Figura 26) se detalla una Estructura de Desglose de Riesgos para el caso en estudio.

Figura 26

Estructura de Desglose de Riesgos



Nota: Elaboración propia.

El listado de riesgos resultante debe ser registrado en el registro de riesgos que se detallará más adelante (Figura 28).

Después se continua con el análisis cualitativo de los riesgos, para lo cual se debe determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de que el riesgo se materialice. Según el esquema de puntuación propuesto por el PMI (2017b, pp. 407-408), se plantea el uso de los siguientes niveles para valorar los riesgos, así como la ponderación asociada a cada uno de ellos:

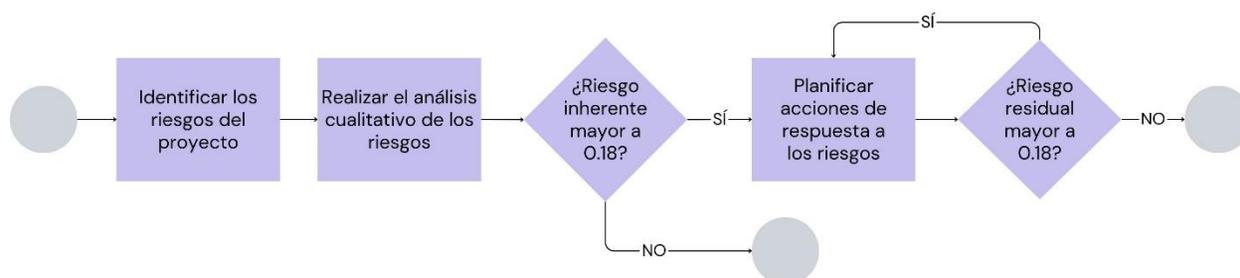
- Rangos probabilidad
 - Muy probable, más del 70% de probabilidad, puntuación de 0.9
 - Bastante probable, entre 70% y 50% de probabilidad, puntuación de 0.7
 - Probable, entre 50% y 30% de probabilidad, puntuación de 0.5
 - Poco probable, entre 30% y 10% de probabilidad, puntuación de 0.3
 - Muy poco probable, menos del 10% de probabilidad, puntuación de 0.1
- Rangos impacto
 - Muy alto, impacto muy significativo sobre el evento (incluyendo fechas) o el costo del proyecto, puntuación 0.8
 - Alto, impacto significativo sobre el evento (incluyendo fechas) o el costo del proyecto, puntuación 0.4
 - Moderado, algún impacto sobre el evento (incluyendo fechas) o el costo del proyecto, puntuación 0.2
 - Bajo, impacto menor sobre el evento (incluyendo fechas) o el costo del proyecto, puntuación 0.1
 - Muy bajo, impacto menor sobre aspectos menores del evento, puntuación 0.05

Posteriormente se calcula el riesgo inherente, el cual corresponde a la multiplicación de la probabilidad del riesgo y su impacto potencial. Si este valor se encuentra por encima de 0.18, el riesgo no debe ser aceptado y se deben planificar acciones de respuesta al riesgo. Una vez definidas estas acciones, se evalúa el riesgo residual, es decir el riesgo después de la aplicación de estrategias para su tratamiento, y si este valor continúa por encima de 0.18, es necesario redefinir las acciones para tratar el riesgo. De lo contrario, si el riesgo residual es menor a 0.18, entonces se considera que se encuentra dentro de los niveles aceptables.

En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo del proceso mencionado previamente (Figura 27).

Figura 27

Proceso Determinar los riesgos del proyecto y su tratamiento



Nota: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la plantilla propuesta para el registro de los riesgos del proyecto, así como las acciones planificadas para su tratamiento (Figura 28).

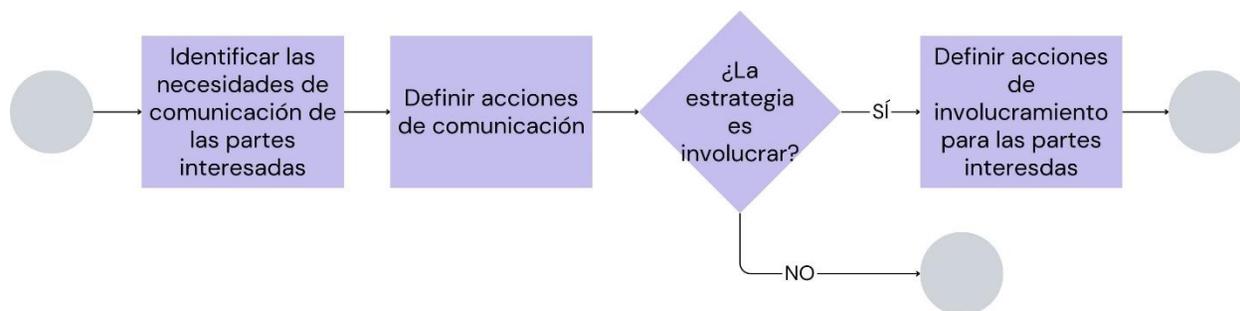
resultado esperado, con el fin de que este último pueda ser contrastado con los resultados obtenidos más adelante.

En el caso de las partes interesadas cuya estrategia sugerida es “Involucrar”, dado su nivel alto de poder y de interés, se deben definir adicionalmente estrategias para gestionar su involucramiento, dado su potencial de impactar el proyecto. Para este caso se debe definir, además, la persona responsable y la frecuencia para ejecutar las acciones, así como el resultado esperado con el fin de monitorear su eficacia.

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del proceso descrito anteriormente (Figura 29).

Figura 29

Proceso Diseñar la comunicación e involucramiento de las partes interesadas



Nota: Elaboración propia.

En la figura a continuación (Figura 30), se presenta la plantilla con el registro de acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas del proyecto.

Figura 30

Plantilla para las acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas

Comunicación e involucramiento de partes interesadas								
Nombre del evento:								
Administradora del proyecto:						Fecha:		
Acciones de comunicación								
#	Descripción	Canal	Audiencia (partes interesadas)	Responsable	Frecuencia	Resultado esperado	Resultado obtenido	
					▼			
					▼			
					▼			
					▼			
					▼			
					▼			
Acciones de involucramiento								
ID	Parte interesada	Acciones		Responsable	Frecuencia	Resultado esperado	Resultado obtenido	
					▼			
					▼			
					▼			
					▼			
					▼			
					▼			

Nota: Elaboración propia.

En aras de facilitar el uso de la plantilla, esta cuenta con listas predefinidas para la frecuencia de las acciones, para lo cual se puede seleccionar entre diaria, semanal, quincenal y mensual. Asimismo, se cuenta con una fórmula en el caso de las acciones de involucramiento para que filtre automáticamente aquellas partes interesadas que su prioridad dio como resultado que se sugiera la estrategia de “Involucrar”, evitando un proceso manual de selección para el equipo de trabajo.

4.4 Propuesta metodológica para los procesos de ejecución

En el apartado en curso se desarrolla el cuarto objetivo de esta investigación, el cual consiste en el diseño de los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de ejecución para los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR.

Los procesos de ejecución tienen como objetivo proveer los mecanismos para realizar el trabajo requerido en aras de satisfacer los requisitos del proyecto, de ahí la importancia de su definición para encauzar el esfuerzo de la organización relacionado con el proyecto.

Para el caso en estudio se proponen los siguientes procesos:

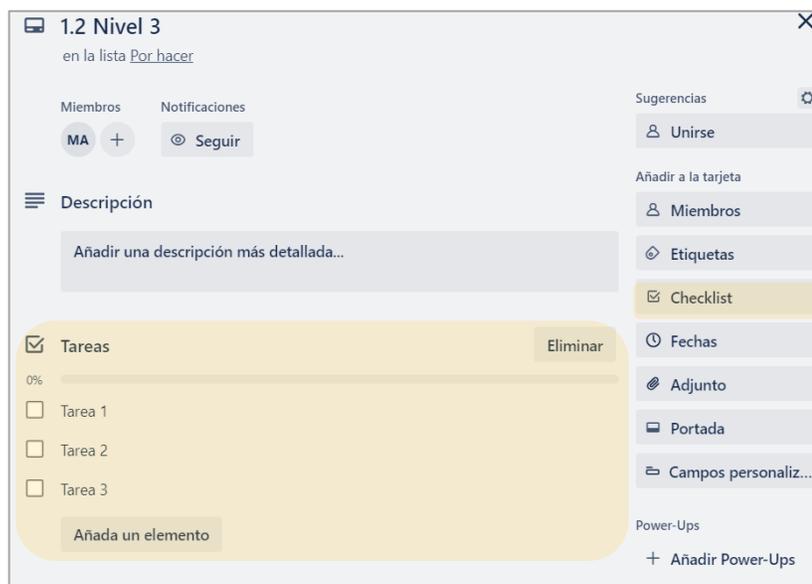
1) Administrar los recursos y el trabajo del proyecto

La administración de los recursos y el trabajo del proyecto parte de la información establecida en la EDT del proyecto, la cual fue trasladada al tablero en Trello.

El primer paso consiste en realizar una reunión del equipo de trabajo, liderada por la persona encargada de la administración del proyecto, donde se analizarán las dependencias entre los paquetes de trabajo de la EDT y se seleccionarán las tarjetas de trabajo de aquellos que resulten más críticos para el avance del proyecto. Para cada uno de estos paquetes de trabajo, se detallan las tareas necesarias para completar su alcance, como una medida de refinamiento. A medida que se alcanza más claridad sobre los requisitos del evento, es posible refinar con mayor precisión este listado. El listado de tareas se puede indicar mediante el botón “*Checklist*” de las tarjetas de Trello (Figura 31).

Figura 31

Alternativa para inclusión de tareas en Trello



Nota: Elaboración propia.

Las tarjetas de trabajo seleccionadas se pasan al estado “En proceso”, donde permanecen mientras se ejecutan las labores relacionadas. Durante esta etapa se deben marcar como completadas aquellas tareas que se han realizado, y una vez completado el trabajo, estas pasan al estado “En revisión”. Luego, la persona encargada de la administración del proyecto debe revisar el trabajo según los criterios de aceptación definidos y definir si pasa al estado “Terminado”.

Posteriormente, se debe realizar una reunión de equipo donde se revisa el avance del trabajo y se realizan los ajustes necesarios para procurar que el flujo se mantenga, sin que se den cuellos de botella en la asignación de labores.

Seguidamente, se provee retroalimentación sobre el trabajo realizado considerando el avance, así como los insumos de otros procesos de ejecución (calidad, comunicaciones e involucramiento y riesgos).

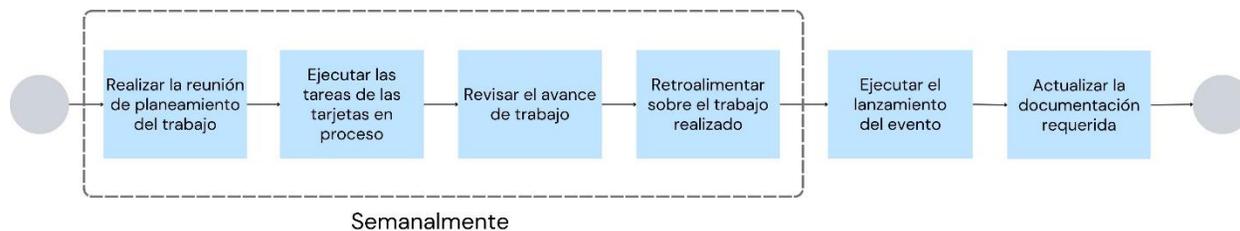
Los pasos descritos anteriormente se realizan con una frecuencia semanal, en aras de mantener el trabajo constante y ofrecer un espacio para que cada persona del equipo pueda desarrollar sus asignaciones. Una vez concluida la fase ágil de la ejecución, es decir, cuando se tiene completa claridad de los requisitos del evento (según patrocinadores, diseño del evento y otros relacionados), así como del trabajo restante, se pasa a la fase predictiva de la ejecución.

En esta segunda etapa, se ejecuta el lanzamiento del evento, según la planificación detallada y los requerimientos establecidos. Finalmente, se actualiza la documentación requerida para el proyecto, con base en las labores ejecutadas, y se eliminan aquellos documentos que no sean requeridos (por ejemplo, documentos duplicados, documentos de prueba, entre otros). Asimismo, se propone que se documente cualquier información relacionada con la ejecución que permita mejorar proyectos que se desarrollen en el futuro.

En la Figura 32, se muestra el diagrama de flujo del proceso detallado anteriormente.

Figura 32

Proceso Administrar los recursos y el trabajo del proyecto



Nota: Elaboración propia.

En aras de mantener un desarrollo adecuado de las labores del proyecto, se propone incluir un acuerdo de equipo de trabajo, donde se incluyen las pautas que se espera que cumpla cada persona, por ejemplo, principios, valores y protección de la información del proyecto. Asimismo, se incluye un procedimiento para el manejo de conflictos (Figura 33).

Figura 33

Acuerdo del equipo de trabajo

 <p style="text-align: center;">Invertir en la mujer transforma el mundo</p> <p>En nuestro equipo, nos comprometemos a honrar los siguientes principios y valores que consideramos fundamentales para nuestro éxito y nuestra forma de trabajar juntas(os):</p> <p>1. Colaboración sobre la Competencia: Creemos que trabajando en equipo y compartiendo conocimientos y habilidades, lograremos resultados más significativos y duraderos que compitiendo entre nosotras(os).</p> <p>2. Respeto y empatía: Nos comprometemos a tratarnos con respeto y empatía en todo momento. Reconocemos y valoramos las diferencias individuales y nos esforzamos por entender las perspectivas y necesidades de cada persona del equipo.</p> <p>3. Comunicación abierta y transparente: Creemos en la comunicación abierta y transparente como piedra angular de nuestra colaboración. Nos comprometemos a compartir información de manera oportuna y clara, y a fomentar un ambiente donde todas las personas se sientan libres de expresar sus ideas y preocupaciones.</p> <p>4. Aprendizaje continuo y mejora: Aceptamos que siempre hay oportunidades para aprender y mejorar. Nos comprometemos a fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde <u>evaluamos</u> nuestras prácticas y procesos de manera regular y buscamos formas de crecer como individuos y como equipo.</p> <p>5. Responsabilidad compartida: Reconocemos el papel de cada persona en el logro de nuestros objetivos comunes. Nos comprometemos a asumir la responsabilidad de nuestras acciones y contribuir de manera proactiva al éxito del equipo.</p>	 <p>6. Flexibilidad y adaptabilidad: Entendemos que el cambio es inevitable en cualquier proyecto. Nos comprometemos a ser flexibles y adaptables, afrontando los desafíos con una mentalidad abierta y buscando soluciones creativas y eficaces para superarlos.</p> <p>7. Celebración del éxito y apoyo en la adversidad: Nos comprometemos a celebrar los logros del equipo y a apoyarnos mutuamente en tiempos difíciles. Reconocemos que el éxito es un esfuerzo colectivo y nos comprometemos a celebrar nuestras victorias, así como a ser una fuente de apoyo y aliento cuando las cosas se pongan difíciles.</p> <p>Manejo de conflictos En caso de que se presente un conflicto en el equipo de trabajo, nos comprometemos a abordar la situación de manera constructiva, siguiendo los pasos a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de la situación a la Directora Ejecutiva. 2. La Directora Ejecutiva <u>recopilará</u> información relevante sobre el conflicto, incluyendo las partes involucradas, la naturaleza del conflicto y cualquier otro detalle relevante. 3. Se programará una reunión de mediación con todas las partes involucradas en el conflicto. El propósito de esta reunión será discutir abierta y constructivamente el conflicto y buscar una solución mutuamente satisfactoria. 4. Durante la reunión de mediación, se facilitará una comunicación abierta y respetuosa entre las partes involucradas. Se alentará a cada persona a expresar sus preocupaciones y puntos de vista de manera constructiva, mientras se escucha activamente a los demás. 5. Se explorarán diversas soluciones posibles para el conflicto. 6. Una vez que se haya alcanzado un acuerdo, se documentará por escrito y se pedirá a todas las partes involucradas que lo firmen como muestra de su 	 <p>compromiso. Se establecerán plazos y acciones de seguimiento para garantizar que se cumplan los compromisos acordados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. La Directora Ejecutiva dará seguimiento al acuerdo y estará disponible para abordar cualquier problema adicional que pueda surgir. <p>Importancia de proteger la información del proyecto Nos comprometemos a almacenar la información relevante para el proyecto en los repositorios establecidos para este fin, y a mantener toda la documentación actualizada, de modo que todo el equipo tenga acceso a la mejor información disponible.</p> <p>No difundiremos la información confidencial del proyecto o de las partes interesadas relacionadas con él a entes externos no autorizados.</p> <p>Aceptamos este manifiesto como un compromiso de trabajar de acuerdo con estos principios y valores, y de crear un ambiente de trabajo positivo y productivo donde todas las personas puedan alcanzar su máximo potencial.</p>
--	---	--

Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente, se reconoce la posibilidad de que durante las reuniones del equipo de trabajo surjan ideas no relacionadas con el proyecto pero que pueden ser valiosas para la organización. Ante esto, se propone incluir una plantilla para el almacenamiento de ideas fuera del alcance del proyecto la cual será alimentada por la persona Administradora del Proyecto, donde se indique un nombre para la idea, una descripción de en qué consiste, el nombre de la persona que propuso la idea (como contacto para ampliar la información), la fecha donde se ingresó, así como el enfoque, por ejemplo, si se relaciona con:

- Un nuevo proyecto que la organización podría emprender en el futuro
- Un nuevo patrocinador que pueda ser contactado en el futuro
- Un nuevo servicio por desarrollar
- *Speakers* que pueden participar en otros eventos
- Mejoras para la eficiencia de la organización
- Mejoras en las técnicas o estrategias de comunicación
- Mejoras en los servicios
- Otros

La plantilla incluye un espacio para indicar más adelante a quién se asigna la idea, según la valoración de la Directora Ejecutiva de VVCR, así como el estatus, en caso de que la idea haya sido aprovechada. Una vez que se marca el *check* del estado, la plantilla tacha la idea para facilitar el control visual, asimismo, cuenta con filtros para eliminar de la vista las ideas aprovechadas sin perder el historial. En caso de que la idea sea desechada, se anota “No aplica” en el campo de asignación y se marca el *check* del estado.

Por otro lado, se propone que el repositorio documental del proyecto sea Google Drive, al tratarse de una herramienta con la que cuenta VVCR en la actualidad, sin embargo, existen documentos que la organización mantiene en otras plataformas como Canva. Por lo tanto, se propone la implementación de un listado de enlaces de interés que se ubiquen fuera del

repositorio documental, con el fin de que se encuentren disponible para todo el equipo de trabajo. La plantilla incluye un espacio para indicar el contacto en caso de requerir soporte.

La plantilla para el estacionamiento de ideas se presenta en la Figura 34, mientras que la plantilla para el listado de enlaces de interés se ubica en la Figura 35, ambas detalladas a continuación.

Figura 34

Plantilla para el almacenamiento de ideas fuera del alcance del proyecto

Estacionamiento de ideas VVCR							
Idea	Descripción	Propuesta por	Fecha	Enfoque	Asignada a	Estatus	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	

Nota: Elaboración propia.

los proyectos: uno durante la etapa de diseño (enfoque ágil) y dos en la etapa de lanzamiento (enfoque predictivo), previo y durante el lanzamiento.

Para las características de calidad que se deben completar en la etapa de diseño, se debe definir una fecha para su validación, manteniendo la flexibilidad del enfoque ágil de esta etapa, mientras que en el caso de las características de calidad que deben estar listas en la etapa de lanzamiento, se deben dividir en dos puntos de control: el primero es una semana antes del día del evento y el segundo es durante el evento, lo cual se valida un día antes y luego nuevamente el día del evento como una segunda verificación antes de iniciar.

Cada actualización de la lista de verificación debe ser socializada con el equipo de trabajo, proveedores y patrocinadores en especie, con el fin de alinear los esfuerzos y mantener informado a todas las personas involucradas.

Posteriormente, se deben ejecutar las revisiones de calidad utilizando las listas de verificación y los puntos de control establecidos. Esta responsabilidad recae sobre la persona que dirige el proyecto, considerando que se requiere una visión integral del evento para asegurar que se cumple con todos los requisitos necesarios. En la lista de verificación puede marcar cuales características se cumplen, así como observaciones sobre el cumplimiento o cualquier otro aspecto relevante que deba ser documentado.

Por último, se debe retroalimentar al equipo de trabajo sobre los resultados de las revisiones, durante las reuniones de seguimiento, en aras de identificar problemas potenciales y acciones de mejora en conjunto.

En el siguiente diagrama de flujo se presenta el proceso comentado (Figura 36).

Figura 36*Proceso Asegurar la calidad del proyecto*

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la plantilla propuesta que contiene la lista de control de la calidad para los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos (Figura 37).

Figura 37*Plantilla para la lista de control de la calidad del proyecto*

Lista de control de la calidad					
Nombre del evento:				Fecha evento:	
Administrador(a) del Proyecto:					
Durante el diseño del evento					
Característica de calidad	Criterios de aceptación	Fecha límite	Fecha revisión	Estado	Observaciones
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
Previo al lanzamiento (una semana antes)					
Característica de calidad	Criterios de aceptación	Fecha límite	Fecha revisión	Estado	Observaciones
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
Durante el lanzamiento					
Característica de calidad	Criterios de aceptación	Fecha límite	Fecha revisión	Estado	Observaciones
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	

Nota: Elaboración propia.

Esta plantilla cuenta con fórmulas para determinar la fecha límite en el caso de los puntos de control previo y durante el lanzamiento. De esta forma calcula la fecha límite para el control previo al lanzamiento al sumar siete días a la fecha del evento, mientras que, en el segundo caso, establece la fecha límite un día antes del evento. Además, cuenta con alertas visuales para resaltar cuando la característica de calidad no se encuentra lista y queda una semana antes de la fecha límite (color amarillo), o bien, cuando no se encuentra lista y la fecha límite se encuentra vencida (color rojo). Estas alertas pretenden facilitar el trabajo del equipo y la toma de decisiones, al proveer facilidades de manejo visual de los datos.

3) Adquirir servicios y productos para el proyecto

La adquisición de servicios y productos requeridos para el desempeño del proyecto inicia con la documentación de los requisitos que deben cumplir los servicios o productos por adquirir. Esta identificación parte de la información almacenada en la plantilla para el Plan de recursos, costos y adquisiciones (Figura 25), donde se identifican cuáles son los recursos que no están en la posesión de VVCR y deben obtenerse por medio de un patrocinio en especie o bien, ser adquiridos mediante procesos de compra.

Los requisitos de la contratación están relacionados con las características de calidad que exige el proyecto, definidas en la plantilla presentada en la Figura 37, por lo que es necesario consultar esta información y extraer aquellos elementos que son pertinentes para cada uno de los servicios o productos por adquirir.

Posteriormente, se debe identificar alternativas de proveedores, ya sea para invitarlos a participar en un proceso de compra, o bien, para solicitar su apoyo al proyecto mediante un patrocinio en especie. Para la identificación de posibles proveedores se puede utilizar diferentes fuentes de información, entre ellas:

- Proveedores de eventos previos con buen desempeño registrado.
- Búsquedas de internet sobre los servicios o productos requeridos.

- Red de contactos de VVCR.

Si la adquisición se realizará por un proceso de compra, se debe enviar una invitación a los posibles proveedores para participar en el concurso de contratación, para lo cual deberán enviar una cotización. La invitación puede realizarse por correo electrónico y debe adjuntarse la solicitud de cotización (Figura 38).

Figura 38

Plantilla para la solicitud de cotización



VOCES VITALES
COSTA RICA

SOLICITUD DE COTIZACIÓN

Descripción del producto o servicio por adquirir
(Indicar la descripción en este espacio)

Requisitos de calidad por cumplir

- (Enlistar los requisitos)
- (Enlistar los requisitos)
- (Enlistar los requisitos)

Criterios de selección

1. Se debe cumplir con el 100% de los requisitos de calidad establecidos.
2. Se selecciona la oferta de menor precio.
3. En caso de empate, se consideran las características de calidad que sobrepasen el mínimo requerido (50%) y las facilidades de crédito ofrecidas (50%). Cada beneficio adicional se contabiliza como un punto.

Condiciones de pago

- Transferencia bancaria.
- Crédito a 30 días (puede flexibilizarse según el tipo de contratación).

Recepción de ofertas

Contacto:

Fecha límite:

Nota: Elaboración propia.

Una vez alcanzada la fecha límite para la recepción de ofertas, se continua con el siguiente paso, el cual consiste en analizar las ofertas con base en los criterios de selección definidos y comunicar este resultado a los oferentes que participaron.

Después, se debe formalizar la adquisición con el proveedor seleccionado, para lo cual se debe desarrollar un contrato de servicios. Este contrato debe ser documentado en el Registro de adquisiciones que se presentó en la Figura 25. Para la identificación de los contratos se propone utilizar un código compuesto por el año, las siglas del evento y el nombre del proveedor. Por ejemplo, para un evento “Me cuido por mí” realizado en el 2024, el código sería “2024MCPM-Proveedor 1”. Todos los contratos se deben almacenar en la carpeta del evento, ya sea con firma digital o una copia escaneada con firma manuscrita, para favorecer la transparencia y comunicación con el equipo de trabajo.

Finalmente, se debe recopilar información sobre la ejecución del contrato, en aras de contar con información sobre el desempeño de los proveedores para su valoración futura, especialmente cuando estos pueden ser incluidos en proyectos similares que la organización desarrolle más adelante.

En el caso de las adquisiciones que se realizan por medio de patrocinios en especie, se debe contactar a los posibles patrocinadores vía telefónica; se prefiere este canal de comunicación ya que permite mayor cercanía y favorece la comunicación con entidades a las que se solicita su colaboración. En esta comunicación es importante incluir los siguientes datos:

- Nombre del evento.
- Breve descripción del evento. Por ejemplo, en qué consiste el evento, si se trata de un evento en modalidad virtual, presencial o híbrido, entre otras características importantes para dar una idea general de cómo será utilizado el servicio o producto por adquirir.

- Objetivo social que persigue, por ejemplo, cómo aporta a visibilizar el liderazgo de la mujer, su participación económica, política, entre otros.
- Fecha del evento.
- Descripción del producto o servicio requerido.
- Requisitos de calidad del evento relacionados con el patrocinio. Por ejemplo, si se busca el patrocinio para la localidad del evento, se debe indicar cuántas personas se necesita que pueda albergar.
- Cuáles requisitos debe cumplir VVCR para ser candidata a un patrocinio.
- Contacto para dar seguimiento a un eventual acuerdo.

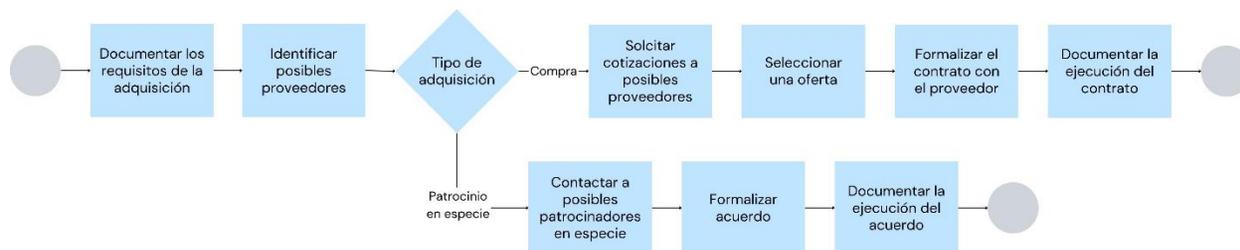
En caso de que se logre un acuerdo con el patrocinador en especie, se debe actualizar la información del Plan de recursos, costos y adquisiciones (Figura 25), identificando el origen del recurso. Además, se debe formalizar el acuerdo, para lo cual se debe enviar un correo electrónico al proveedor en especie con el patrocinio concertado, y se debe cumplir con los requisitos o trámites solicitados por el patrocinador en especie.

Por último, se debe recopilar información sobre la ejecución del patrocinio en especie, la cual será utilizada más adelante cuando en caso de que la organización tenga interés en invitar nuevamente al patrocinador en especie a ser parte de un nuevo evento.

En la Figura 39 se presenta el diagrama de flujo propuesto.

Figura 39

Proceso Adquirir servicios y productos



Nota: Elaboración propia.

4) Administrar el voluntariado del proyecto

La administración del voluntariado se establece como un proceso aparte, ya que este tipo de recursos cuenta con particularidades con respecto al resto de las adquisiciones, al tratarse de personas que deben ser incorporadas a las labores del proyecto en un corto periodo de tiempo.

Por lo tanto, la administración del voluntariado inicia con la determinación del voluntariado necesario para el proyecto, para lo cual la persona Administradora del proyecto compila los requerimientos de apoyo adicional de personas, según la revisión de las tareas que realiza en conjunto con el equipo de trabajo del proyecto. Entre los aspectos a considerar se encuentra:

- a. Las actividades del proyecto que requieren apoyo de personas voluntarias.
- b. Los perfiles requeridos, por ejemplo, las habilidades, aptitudes, conocimientos, entre otros que resultan necesarios para desempeñar las labores que deben ser ejecutadas por las personas voluntarias.
- c. La cantidad de personas requeridas.

Posteriormente, se debe iniciar con las actividades para el reclutamiento de las personas voluntarias, entre ellas se encuentra la elaboración de los documentos necesarios para el proceso de reclutamiento, como la invitación y el formulario de inscripción, el envío de la información a la base de mentoras de VVCR y la selección de las personas voluntarias. En caso de que postulen más personas de las requeridas, se debe brindar un mensaje de agradecimiento a aquellas que no podrán ser incluidas en el proyecto, indicando la razón por la que se rechaza su postulación, así como una aclaración de que serán tomadas en cuenta con prioridad si se presenta alguna cancelación.

El siguiente paso es incorporar a las personas voluntarias al proyecto, para lo cual se debe desarrollar material de inducción con información básica sobre la organización, el

proyecto en curso y los lineamientos generales para las personas voluntarias, por ejemplo, normas de comportamiento que deben ser respetadas, así como el contacto para la coordinación de cualquier aspecto relacionado con el voluntariado.

Una vez completada esta etapa de inducción, se asignan las tareas a las personas voluntarias. La asignación debe documentarse con el fin de que pueda ser consultada en cualquier momento en caso de ser necesario. Para lo anterior, se recomienda conversar primero con las personas en una reunión para atender cualquier consulta relacionada con las tareas asignadas, y luego utilizar grupos de la red social *Whatsapp* para enviar la asignación de las tareas por escrito. De esta manera la asignación de cada persona se comunica al resto del equipo y puede ser consultada en cualquier momento durante el desarrollo del proyecto. Se recomienda el uso de la red social *Whatsapp* ya que es una herramienta de alta difusión en Costa Rica.

Finalmente, se debe acompañar a las personas voluntarias en las tareas asignadas, explicando cualquier detalle requerido para su realización. En este caso es importante tomar en consideración el nivel de conocimiento y experiencia de cada persona voluntaria, por ejemplo, si una persona ha colaborado previamente en proyectos de VVCR o si se trata de la primera vez que lo hace, o bien, si una persona tiene experiencia fuera de los proyectos de VVCR en las tareas que se encomiendan; el objetivo de esta valoración es que el equipo de trabajo de VVCR pueda aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

La siguiente figura (Figura 40) presenta el diagrama de flujo para el proceso descrito en los párrafos anteriores:

Figura 42

Plantilla del formulario para el reclutamiento de personas voluntarias

 <h3>Nombre del proyecto Voluntariado</h3> <p>Muchas gracias por tu interés en ser parte del equipo de voluntariado para el (Nombre del proyecto). Este es un evento orientado a (brindar información básica del objetivo del proyecto).</p> <p>(Breve descripción del proyecto).</p> <p>El evento se realizará el (día y fecha) en (lugar, dirección). Las personas voluntarias deben estar en el lugar de las (hora de inicio) hasta las (hora de finalización). Ofreceremos (anotar lo que se ofrece, si aplica, por ejemplo refrigerio, almuerzo, transporte, entre otros) para las personas voluntarias.</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisito 1. - Requisito 2. - Requisito 3. <p>Fecha límite de inscripción: (fecha).</p> <p>*Cupo limitado, llenar este formulario no garantiza la participación como persona voluntaria. Se les estará contactando vía correo electrónico la semana del (indicar fecha).</p> <p>Las personas seleccionadas deben llegar por sus propios medios. Para quienes vayan en carro, (proveer indicaciones para el parqueo).</p> <p>(Brindar cualquier indicación adicional)</p> <p>¡Muchas gracias!</p>	<p>Nombre completo *</p> <p>Your answer _____</p> <hr/> <p>Correo electrónico *</p> <p>Your answer _____</p> <hr/> <p>Celular *</p> <p>Te incluiremos en el grupo de WhatsApp, en caso de participar en el voluntariado</p> <p>Your answer _____</p> <hr/> <p>Ocupación actual *</p> <p>Your answer _____</p> <hr/> <p>Contanos, ¿cuál rol te interesa? *</p> <p>Podés seleccionar más de una opción</p> <p><input type="radio"/> Rol 1</p> <p><input type="radio"/> Rol 2</p> <p><input type="radio"/> Rol 3</p> <p><input type="radio"/> Rol 4</p> <p><input type="radio"/> Other: _____</p>	<p>¿Has colaborado previamente en nuestros eventos?, decinos en cuál</p> <p>Your answer _____</p> <hr/> <p>¿Con cuál opción te identificás?</p> <p><input type="checkbox"/> Mentor(a) Voces Vitales</p> <p><input type="checkbox"/> Familiar de alguien vinculado a Voces Vitales</p> <p><input type="checkbox"/> Other: _____</p> <hr/> <p>¡Gracias por apuntarte!</p> <p>Pronto nos pondremos en contacto con vos</p> <hr/> <p>Si querés mantenerte al día con nuestras noticias, podés seguirnos en nuestras redes sociales</p> <p>IG: @vocesvitalescr FB: Voces Vitales Costa Rica LI: Voces Vitales Costa Rica</p> <p><input type="submit" value="Submit"/> <input type="button" value="Clear"/></p>
---	--	--

Nota: Elaboración propia. El formulario se presenta en tres columnas por cuestiones de espacio; se debe leer cada bloque en orden de izquierda a derecha.

Este formulario se encuentra enlazado con la plantilla para determinar las necesidades de voluntariado del proyecto, de modo que cada respuesta se contabiliza según los roles definidos en la columna “Cantidad reclutada”, lo cual le permite al equipo de trabajo identificar si se cumple con el número de personas voluntarias requeridas por cada rol y genera una alerta visual con color en caso de que el número se encuentre por debajo de lo necesario; seguimiento que se explora con mayor profundidad en procesos posteriores.

Finalmente, se presenta una plantilla para ser utilizada como material de inducción de las personas voluntarias del proyecto.

Figura 43

Plantilla para el material de inducción de las personas voluntarias



¡Gracias por ser parte de este evento!

Para Voces Vitales Costa Rica es un honor contar con personas comprometidas con impulsar el liderazgo consciente y el empoderamiento de la mujer para desplegar su potencial y contribuir a un mundo próspero, equitativo, inclusivo y sostenible.

El evento en el que participarás es una oportunidad invaluable para contribuir directamente a nuestra misión. (Nombre del evento) es (Agregar una breve descripción del evento, incluyendo los objetivos que persigue).

(Nombre del evento) se realizará el (fecha del evento), en (lugar del evento). Pronto te daremos más detalles sobre tu participación.

Para garantizar que nuestra labor se realice de manera efectiva y armoniosa, nos gustaría compartir algunos lineamientos de conducta que consideramos fundamentales:

1. Compromiso. Les pedimos que se comprometan plenamente con la misión y los valores de Voces Vitales Costa Rica, mostrando respeto y empatía en todas sus interacciones.
2. Colaboración. Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo donde cada voz y opinión son valoradas. Todas las personas son bienvenidas a compartir sus ideas de manera constructiva.
3. Responsabilidad. Confiamos en su responsabilidad para cumplir con sus compromisos y tareas asignadas puntualmente. Su dedicación es esencial para el éxito de nuestro trabajo conjunto.
4. Respeto. Pedimos que traten a todas las personas de la comunidad, así como a quienes participan y patrocinan el evento, con respeto y consideración en todo momento.



5. Comunicación. Mantenemos una comunicación abierta y transparente. No duden en acudir a nosotras si necesitan orientación o tienen alguna inquietud durante su voluntariado. Su punto de contacto es: (Nombre de la persona), (correo / teléfono). Además, crearemos un grupo de *Whatsapp* para facilitar la comunicación entre todo el equipo.

Estamos emocionadas de contar con su contribución y confiamos en que lograremos grandes cosas. Su voluntariado es invaluable y nos inspira a seguir adelante en nuestra misión.

Una vez más, ¡bienvenidas(os) a la familia de Voces Vitales Costa Rica!

Con gratitud y entusiasmo,

María Antonieta Chaverri
Directora Ejecutiva
Voces Vitales Costa Rica

Nota: Elaboración propia, con información extraída de VVCR (s.f.).

5) Atender la comunicación e involucramiento de las partes interesadas

La atención de la comunicación e involucramiento de las partes interesadas inicia con la información establecida en la matriz de acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas. Estas acciones deben ser ingresadas a Trello como tarjetas de trabajo, para promover que el equipo cuente con todos los elementos a los que debe dar seguimiento en un solo lugar.

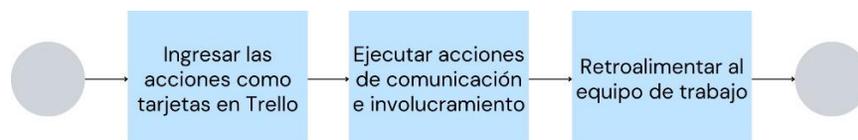
A continuación, cada persona ejecuta las acciones de comunicación e involucramiento según la asignación detallada durante la planificación. Además, de la implementación de las estrategias, se debe documentar el resultado obtenido en cada caso, para lo cual debe emplearse la plantilla para las acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas definida durante la etapa de planificación (Figura 30).

Finalmente, se debe retroalimentar al equipo de trabajo según los resultados obtenidos. En este caso, cada persona es responsable de presentar los resultados recopilados al resto del equipo, ya que cuenta con mayor cercanía a las partes interesadas al verse involucrada directamente en las acciones.

En la Figura 44, se muestra el diagrama de flujo del proceso detallado anteriormente.

Figura 44

Proceso Atender la comunicación e involucramiento de las partes interesadas



Nota: Elaboración propia.

6) Dar respuesta a los riesgos del proyecto

Para dar respuesta a los riesgos del proyecto se parte de la información contenida en el Registro de riesgos (Figura 28) donde se planificaron las respuestas a los riesgos identificados. Cada una de estas respuestas, junto con el responsable de su ejecución, debe ser ingresada en Trello como una tarjeta nueva, donde se incluye el riesgo en el detalle, como se muestra en la Figura 46.

La herramienta de Trello realiza la comunicación a la persona asignada de forma automática mediante correo electrónico, sin embargo, se debe realizar una revisión de estas asignaciones en las reuniones del equipo, con el fin de asegurar que se comprende la respuesta y aclarar cualquier duda que pueda surgir.

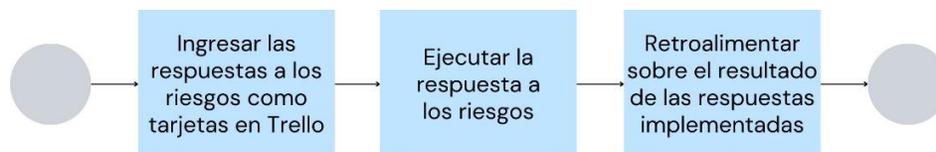
Después, cada persona responsable debe ejecutar la respuesta a los riesgos. Por ejemplo, si la respuesta a un riesgo relacionado con la falta de personas voluntarias consiste en hacer una revisión cada dos días de los resultados del formulario de inscripción de voluntariado, la persona que ha sido asignada a esta tarea debe revisar el indicador en la plantilla de definición de necesidades de voluntariado (Figura 41).

Por último, se debe retroalimentar al equipo sobre el resultado de las respuestas implementadas, con el fin de alertar sobre riesgos materializados y evaluar en conjunto la necesidad de tomar acciones adicionales. Siguiendo el ejemplo anterior, si el resultado del indicador es negativo, se debe comentar en las reuniones de seguimiento.

En la Figura 45, se muestra el diagrama de flujo del proceso detallado anteriormente.

Figura 45

Proceso Dar respuesta a los riesgos del proyecto



Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente, se presenta el formato propuesto para la tarjeta de Trello que aplica para la respuesta a los riesgos del proyecto, con el lugar para indicar la descripción del riesgo al que responde resaltada en color naranja (Figura 46).

Figura 46

Tarjeta de Trello para la respuesta a los riesgos



Nota: Elaboración propia.

Se propone que las tarjetas de este tipo de asignaciones se ubiquen en una categoría aparte del tablero de Trello, llamada “Respuestas a los riesgos”, con el propósito de separarlas del resto de tareas y facilitar su seguimiento.

4.5 Propuesta metodológica para los procesos de monitoreo y control, así como de cierre

En el apartado en curso se desarrolla el quinto objetivo de esta investigación, correspondiente al diseño de los procedimientos y plantillas relacionados con los procesos de monitoreo y control, así como de cierre de los proyectos de VVCR enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de evaluar su desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de estos.

4.5.1 Procesos de monitoreo y control

Los procesos de monitoreo y control pretenden brindar información sobre el desempeño del proyecto, en aras de realizar los ajustes y mejoras necesarios para cumplir lograr el éxito del proyecto.

Para el caso en estudio se proponen los siguientes procesos:

1) Monitorear y controlar el proyecto

El monitoreo y control del proyecto se debe llevar a cabo de forma semanal, como preparación para las reuniones de seguimiento del equipo. Estas tareas se encuentran asignadas a la persona a cargo de la administración del proyecto, y su objetivo es recopilar información de utilidad para el equipo con el fin de guiar el trabajo a seguir.

Como primer paso se debe verificar los indicadores generales del proyecto, los cuales consisten en el cumplimiento de los requisitos de calidad, el costo planeado, el costo real, la variación entre estos últimos dos datos, los ingresos recaudados y la rentabilidad del evento. El objetivo de esta revisión es proveer una visión general del estado del proyecto, así como establecer el nivel de eficiencia y eficacia del proyecto.

Para esto último, se propone adaptar el modelo propuesto por Ósk (2021) según las prácticas recopiladas por Sundqvist, Backlund y Chronéer (2014), definiendo rangos para cada

uno de los niveles de satisfacción de la eficiencia y eficacia. De esta forma se propone evaluar la eficiencia según la desviación entre el costo del plan y el costo real, mientras que el nivel de eficacia se determinará según el cumplimiento de los requisitos del proyecto. El modelo final que se propone se presenta en la Figura 47.

Figura 47

Parámetros para la evaluación de la eficiencia y la eficacia del proyecto

		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Excede expectativas	
Eficiencia	Variación positiva (ahorros con respecto al plan)						Excede expectativas
	Desviación menor (variación hasta de 5%)						Muy satisfecho
	Desviación moderada (variación entre 5% y 10%)						Satisfecho
	Desviación significativa (variación entre 10% y 15%)						Insatisfecho
	Desviación crítica (variación mayor al 15%)						Muy insatisfecho
		Salidas no cumplen con los requisitos	Salidas cumplen con algunos de los requisitos	Salidas cumplen con la mayoría de los requisitos	Salidas cumplen con todos los requisitos	Salidas exceden la mayoría de los requisitos	
		Eficacia					

Nota: Elaboración propia.

En el modelo descrito previamente, el color de la celda donde se ubica el resultado final arroja una recomendación sobre la necesidad de acción. De esta forma si se ubica en una celda de color verde, el estado de la eficiencia y eficacia del proyecto es satisfactorio, por lo que no es necesario tomar acciones adicionales. Si se ubica en una celda de color amarillo, se encuentra en un estado de alerta por lo que es importante prestar mayor atención al resto de la información con el fin de prevenir que la eficiencia y la eficacia del proyecto se degraden a niveles no aceptados. Finalmente, si se ubica en una celda de color rojo, significa que el estado de la eficiencia y eficacia del proyecto no es satisfactorio, por lo que es necesario tomar acciones correctivas que permitan encauzar nuevamente el proyecto, incluyendo la posibilidad de presentar solicitudes de cambio para el proyecto.

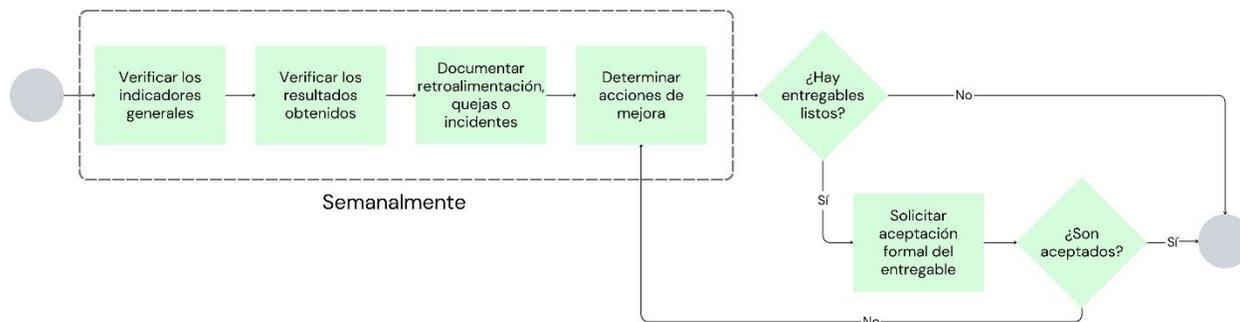
Posteriormente, se debe verificar los resultados objetivos en cada uno de los procesos ejecutados, para lo cual se deben utilizar las anotaciones realizadas en las plantillas:

- Matriz de trazabilidad de requisitos (Figura 19), donde se presenta el estado del cumplimiento de los requisitos del proyecto, indicando cuáles han sido atendidos y cuáles se encuentran pendientes
- Plan de recursos, costos y adquisiciones (Figura 25), donde se presenta el estado de las entregas acordadas con los proveedores, así como el detalle de las variaciones en los costos, lo cual permite comprender mejor los resultados de los indicadores generales del proyecto. En caso de que se presenten disputas en esta materia, se recomienda optar por un proceso de conciliación según lo establecido en el Reglamento de Conciliación del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica, y en caso de no resolver el asunto, continuar por la vía arbitral, de conformidad con el Reglamento de Arbitraje del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica; para facilitar la adopción de estos mecanismos de resolución de conflictos, se recomienda establecerlos en los contratos con los proveedores desde un inicio.
- Comunicación e involucramiento de las partes interesadas (Figura 30), donde se anota el resultado obtenido de las estrategias implementadas
- Necesidades de voluntariado (Figura 41), donde se presenta la cantidad de personas reclutadas contra la cantidad de personas requeridas
- Tablero ágil en Trello, donde se encuentra organizado el trabajo del proyecto y se puede dar seguimiento al estatus de cada una de las asignaciones

La información contenida en estos documentos permite comprender mejor el estado del proyecto, así como las posibles causas de cualquier eventual desviación o resultado no deseado, identificada durante la verificación de los indicadores generales del proyecto.

Figura 49

Proceso Monitorear y controlar el proyecto



Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente, se muestra la plantilla propuesta para el monitoreo de los indicadores generales del proyecto y el establecimiento de las acciones de mejora para su seguimiento (Figura 50).

Figura 50

Plantilla para el monitoreo de los indicadores generales del proyecto

Indicadores generales del proyecto				
Nombre del evento:				
Administradora del proyecto:			Fecha del reporte:	
Indicador	Resumen de resultados		Observaciones para el reporte	
Cumplimiento de requisitos	0%			
Ingresos recaudados				
Rentabilidad	0	0%		
Costo planeado	0			
Costo real	0			
Variación del costo vs plan	0	0%		
Acciones de mejora				
Acción de mejora	Asignada a	Estatus	Observaciones	
		<input type="checkbox"/>		

Nota: Elaboración propia.

Esta plantilla obtiene sus datos de los demás registros, de forma que el porcentaje de cumplimiento de los requisitos toma como insumo el estado indicado en la matriz de trazabilidad de requisitos (Figura 19). Además, los datos relacionados con los costos del proyecto provienen del plan de recursos, costos y adquisiciones, donde se calcula el costo total planeado, el costo total real y la variación entre estos (Figura 25). En la sección de acciones de mejora, cuenta con casillas que permiten marcar cuáles acciones han sido completadas, como una forma de facilitar su seguimiento.

Finalmente, al indicar los ingresos recaudados, la plantilla permite calcular la rentabilidad en términos absolutos y como un porcentaje, lo cual permite a futuro hacer comparaciones entre eventos que permitan identificar cuáles son mejores para la recaudación de fondos, así como controlar si se están logrando los resultados de aporte financiero a la organización. Para este análisis, la plantilla cuenta con un espacio de observaciones, de modo que la persona a cargo de la administración del proyecto pueda realizar anotaciones previo a la reunión de seguimiento del equipo, así como de la relación de estos indicadores con el resto de los valores que se monitorean.

2) Controlar los cambios en el proyecto

El control de los cambios en el proyecto inicia con la recepción de la solicitud de cambio, lo cual se encuentra a cargo de la persona que dirige el proyecto. Para lo anterior se debe registrar una descripción del cambio, su justificación, fecha de ingreso, persona que solicita y finalmente el estado, que en este punto del proceso corresponde a "Solicitado".

Cabe resaltar que estas solicitudes de cambio pueden ser el resultado también del proceso que abarca el monitoreo y control del proyecto, si durante su aplicación se identifica la necesidad de realizar ajustes para lograr los resultados deseados para el proyecto.

Una vez completada la información de la solicitud de cambio, la persona a cargo de la administración del proyecto debe estimar el impacto de la implementación del cambio,

considerando el posible efecto en el costo del proyecto, en términos del porcentaje de aumento de este, así como una valoración de si el cambio puede afectar la fecha del evento. Para esto último se debe identificar a cuál de los siguientes tres escenarios corresponde:

- 1- El cambio no afecta la fecha programada para el evento
- 2- El cambio afecta la fecha programada para el evento, pero está aún no ha sido publicada
- 3- El cambio afecta la fecha programada para el evento, la cual ya fue publicada

Dependiendo de las estimaciones anteriores, se asigna el análisis de la propuesta de cambio al aprobador autorizado, según los niveles de autorización propuestos, los cuales se detallan a continuación (Tabla 10).

Tabla 10

Niveles de autorización para las solicitudes de cambio en el proyecto

Rol	Límite de costo	Límite de tiempo
Administradora del proyecto	Se implementa con recursos del proyecto	No afecta la fecha del evento
Directora Ejecutiva	Afecta los costos hasta en un 15%	Afecta la fecha del evento
Comité de cambios (Directora Ejecutiva y 2 personas de la Junta Directiva)	Afecta los costos en más de un 15%	Afecta la fecha de evento, la cual ya fue publicada

Nota: Elaboración propia.

Para los casos que implican cambios más severos en el proyecto, se propone que su aprobación pase por un Comité de cambios, con el fin de que cuente con una mayor amplitud de criterios para su análisis. Se propone en este caso que el Comité de cambios esté

conformado por la Directora Ejecutiva, como persona conocedora del día a día y la situación de la organización, así como dos personas de la Junta Directiva, a elección de este órgano colegiado, que cuenten con conocimientos sobre administración de proyectos.

A quien se le asigne el rol de aprobador le corresponde el análisis de la solicitud, el cual debe contemplar su impacto en los riesgos del proyecto, así como los impactos en el costo y el tiempo del proyecto identificados previamente; para ampliar el análisis, es posible realizar consultas y obtener la retroalimentación de las partes interesadas que puedan verse afectadas, con el objetivo de considerar esta información como insumo adicional para la toma de decisiones. El resultado de esta actividad de análisis debe arrojar si el cambio queda aprobado o rechazado, lo cual debe ser anotado en la plantilla para la administración de cambios.

Aquellas propuestas de cambio que resulten aprobadas serán trasladadas a la persona a cargo de la administración del proyecto a quién le corresponde dirigir su implementación, incluyendo el ajuste de los planes asociados al proyecto, la negociación con proveedores (en caso de que el cambio afecte lo que se les ha contratado), así como la actualización del tablero ágil detallado en la Figura 22.

Una vez completada la actualización del proyecto y los documentos asociados a este, a la persona a cargo de la administración del proyecto le corresponde socializar el cambio con todas aquellas personas implicadas, incluyendo al equipo de trabajo, así como al resto de las partes interesadas pertinentes.

Después de completar estas actividades, el estado del cambio propuesto debe ser actualizado a “Implementado” en la plantilla para la administración de cambios en el proyecto.

El resumen del proceso detallado previamente se presenta en el siguiente diagrama de flujo (Figura 51).

uno de estos con un código de colores para mejorar el manejo visual de los datos. En este caso el estado “Solicitado” se presenta en gris, el estado “Aprobado” se resalta en amarillo para alertar sobre la necesidad de implementar el cambio admitido, el estado “Rechazado” se muestra en rojo, ya que estas solicitudes no deben avanzar, y finalmente el estado “Implementado” se presenta en verde, para indicar que la atención culminó de forma exitosa. Además, cuando el estado seleccionado es “Rechazado”, la celda para la fecha de implementación se cubre en gris como un control visual de que ese campo no requiere ser completado.

4.5.2 Procesos de cierre

Los procesos de cierre se enfocan en los pasos necesarios para dar por culminado el proyecto de manera formal. Además, representa una oportunidad de aprendizaje para la organización mediante la recopilación de lecciones aprendidas que hayan surgido a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Para lograr lo anterior se debe, en primer lugar, realizar el cierre administrativo del proyecto. Esto permite completar las actividades necesarias para cerrar los flujos de trabajo pendientes, tales como:

- Cerrar los contratos de compra que se encuentren vigentes, asegurando que se cumplan con todos los servicios y productos contratados
- Completar el cierre financiero del proyecto, incluyendo cualquier facturación y cobro de pagos pendientes
- Registrar y archivar la documentación del proyecto en el repositorio documental.

Además, cualquier documento que no sea de utilidad, por ejemplo, documentos de prueba y tarjetas del tablero de Trello no necesarias, deben ser eliminados con el fin

de evitar consumos adicionales del espacio de almacenamiento disponible por elementos que no aportarán valor

Como un segundo paso, se deben enviar una carta de agradecimiento a los patrocinadores en especie y a las personas voluntarias que participaron en el proyecto. Se propone este paso como una buena práctica para eventos de recaudación de fondos, ya que fomenta el interés en apoyar nuevamente a la organización en eventos futuros.

Posteriormente, se debe elaborar el informe de cierre del proyecto, el cual contiene los principales resultados del proyecto. Este informe debe contener información sobre:

- Nombre del evento
- Fecha de inicio del proyecto
- Fecha de finalización del proyecto
- Objetivos que apoya el proyecto
- Métricas de participación, por ejemplo, cantidad de asistentes, cantidad de personas que recibieron mentoría, entre otros, dependiendo de cada evento
- Anexos sobre la ejecución del evento, por ejemplo, fotografías, materiales utilizados, entre otros

Además, en el caso del reporte que se envía a los patrocinadores comerciales se deben incluir métricas relacionadas con la exposición de marca obtenida. Por otro lado, en el caso del reporte que se propone entregar a la Junta Directiva, como mecanismo de información individualizada según las necesidades planteadas, se deben incluir métricas sobre la recaudación de fondos, por ejemplo, los ingresos recaudados, el costo real y la rentabilidad del evento (tanto en valor monetario como porcentaje), así como métricas de calidad, como el indicador de cumplimiento de los requisitos del evento. Estas métricas se encuentran documentadas en el registro de indicadores generales del proyecto, utilizado en el proceso Monitorear y controlar el proyecto (Figura 50).

Una vez completados los informes, estos deben socializarse con las partes interesadas pertinentes, según sea el caso.

Seguidamente, se procede a solicitar la retroalimentación de las partes interesadas. En el caso de los patrocinadores, se propone realizar reuniones de cierre donde se converse con los representantes para conocer su opinión sobre el evento, así como la identificación de oportunidades de mejora. En el caso de otras partes interesadas, como las personas voluntarias y quienes asisten al evento, se propone enviar una encuesta.

Finalmente se propone que el equipo del proyecto realice una reunión para analizar los resultados del proyecto, identificar las oportunidades de mejora y posteriormente documentar las lecciones aprendidas que puedan surgir de este análisis. Para esta reunión se propone el uso de *post-its*, de modo que las personas que participen puedan anotar sus ideas y luego estas puedan ser organizadas por temas para llegar a lecciones aprendidas concretas. Además, se recomienda valorar la participación de patrocinadores en especie, proveedores y otros que puedan ser relevantes para el análisis del proyecto.

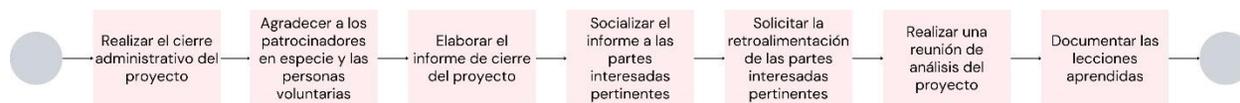
En esta identificación de lecciones aprendidas se recomienda guiarse por tres preguntas generadoras, a saber:

1. ¿Qué salió bien?
2. ¿Qué salió mal?
3. ¿Qué acciones debemos tomar para evitar los errores y repetir los aciertos identificados, en futuros proyectos?

En el diagrama de flujo a continuación se muestra el resumen del proceso de cierre para los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR (Figura 53).

Figura 53

Proceso Cierre del proyecto



Nota: Elaboración propia.

En la figura a continuación, se presenta una propuesta para la carta de agradecimiento a los patrocinadores en especie (Figura 54).

Figura 54

Plantilla para el envío de agradecimientos a los patrocinadores



VOCES VITALES
COSTA RICA

[Fecha]

[Nombre del contacto]

[Posición en la empresa], [Nombre de la empresa]

Estimada(o),

Es con profunda gratitud y aprecio que me dirijo a usted en nombre de todo el equipo de Voces Vitales Costa Rica, para expresar nuestro más sincero agradecimiento por el generoso patrocinio en especie que nos han brindado para nuestro más reciente evento: [nombre del proyecto].

El valor de su contribución va más allá de los productos o servicios que han proporcionado. Su generosidad ha fortalecido nuestra capacidad para impulsar el liderazgo consciente y el empoderamiento de la mujer en Costa Rica.

En estos tiempos de desafíos y adversidades, la solidaridad y apoyo que nos han demostrado, son un testimonio elocuente de su compromiso con el bienestar social.

Espero que esta sea solo una de muchas oportunidades futuras para colaborar juntos en la construcción de un mundo más inclusivo, equitativo y sostenible para todas las personas.

Con todo mi aprecio y gratitud,

Maria Antonieta Chaverri
Directora Ejecutiva
Voces Vitales Costa Rica

Nota: Elaboración propia.

Además, se presenta una propuesta para la carta de agradecimiento a personas voluntarias que fueron parte del evento (Figura 55).

Figura 55

Plantilla para el envío de agradecimientos a las personas voluntarias



Nota: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la encuesta propuesta para recopilar la retroalimentación de las personas voluntarias y las que participan en los eventos de recaudación de fondos de VVCR (Figura 56). Se propone esta plantilla como una base, sin embargo, el formulario se debe personalizar según la parte interesada que se pretende encuestar, así como las condiciones de cada evento que deben ser evaluadas.

Figura 56

Plantilla para solicitar la retroalimentación de las personas voluntarias y participantes

The image shows a Google Forms survey template. The header features the logo for 'VOCES VITALES COSTA RICA' on a teal background. The main title of the form is 'Contanos tu experiencia | Nombre del proyecto'. Below the title, there is a placeholder for a thank-you message: '¡Gracias por unirse a [Nombre del proyecto]!'. The form includes a section for the user's email, 'luciac24@gmail.com', with a 'Switch account' link and a 'Not shared' status. A red asterisk indicates a required question: '* Indicates required question'. The survey contains several questions with radio button options:

- A general satisfaction question: 'Contanos tu satisfacción general con el evento donde 1 es muy baja y 5 es excelente.' with options 1 (Muy baja), 2, 3, 4, 5 (Excelente).
- A rating scale question: '¿Cómo calificaría... *' with five options: Muy mal, Mal, Bien, Muy bien, Excelente. The questions include:
 - Los contenidos del evento?
 - La alimentación?
 - El lugar elegido para el evento?
 - La comunicación con el equipo organizador previo y durante el evento?
 - La organización del evento?
- An open-ended question: '¿Qué puede mejorar el equipo organizador en su labor para mejorar este evento * en el futuro?' with a text input field labeled 'Your answer'.

The form concludes with a thank-you message: '¡Muchas gracias por tus respuestas!'.

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, se muestra la plantilla para el registro de lecciones aprendidas derivadas de los proyectos implementados por VVCR (Figura 57). Esta información podrá ser consultada en cualquier momento durante el desarrollo de los eventos futuros, con el fin de incorporar mejoras, o bien, replicar buenas prácticas identificadas.

- Cronograma
- Control de cambios
- Administración del trabajo
- Definición del proyecto

Las últimas columnas se enfocan en identificar acciones de mejora que permitan llevar a la práctica las lecciones aprendidas, así como asignar una persona responsable y controlar el estatus. Esto como una medida adicional para llevar un mejor control de que las lecciones aprendidas permitan mejorar las capacidades de la organización, sin embargo, esta implementación queda fuera del alcance del proyecto.

4.6 Aplicabilidad de la metodología propuesta y recomendaciones para su implementación

A continuación, se presenta el desarrollo del sexto objetivo de esta investigación el cual comprende la evaluación de la metodología de gestión de proyectos diseñada para Voces Vitales Costa Rica, en aras de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.

4.6.1 Evaluación de la aplicabilidad de la propuesta

La evaluación de la aplicabilidad de la metodología parte de un proyecto real de la organización, ya que se pretende determinar si las herramientas propuestas cumplen con las necesidades de VVCR para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos. Se utiliza un proyecto real como base en aras de considerar necesidades vigentes de la organización, además, para generar insumos que puedan ser útiles en sus labores futuras.

Al tratarse de un ensayo teórico, el alcance de esta evaluación se limita a los procesos de inicio y de planificación, dado que estos pueden ser valorados de forma previa al arranque

oficial del proyecto. Para lograr lo anterior se implementaron los pasos definidos en los procedimientos, así como las siguientes plantillas:

- a. Acta de constitución del proyecto
- b. Registro de interesados
- c. Registro de requisitos y del alcance del proyecto
- d. Diccionario de la EDT
- e. Tablero ágil
- f. Plan de recursos, costos y adquisiciones
- g. Registro de riesgos
- h. Acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas

A continuación, se presenta el resultado de la aplicación de las herramientas en el proyecto TEDx Llorente Women – 2024 (Figura 58, Figura 59, Figura 60, Figura 61, Figura 62, Figura 63, Figura 64 y Figura 65).

Figura 58

Acta de constitución para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

Acta de constitución del proyecto		 VOCES VITALES COSTA RICA	
Nombre del evento: TEDx Llorente Women - 2024			
Descripción: Evento donde se presentan conferencias bajo el formato TEDx, con el propósito de impulsar el intercambio de experiencias, ideas y esfuerzos que están generando importantes cambios para la equidad y la igualdad de género			
Objetivos que apoya:			
<input checked="" type="checkbox"/> Recaudación de fondos	<input type="checkbox"/> Participación política de la mujer		
<input checked="" type="checkbox"/> Visibilización del liderazgo de la mujer	<input type="checkbox"/> Desarrollo económico de la mujer		
<input type="checkbox"/> Bienestar de la mujer	<input type="checkbox"/> Otros:		
Principales entregables:			
Conferencias Guión del evento Evento presencial		Transmisión en vivo del evento Videos de conferencias Reporte final del evento	
Fecha de inicio:	3-jun-2024	Fecha de fin:	13-dic-2024
Cronograma de hitos:			
Hito		Fecha	
Aprobación del guión del evento		25-oct-2024	
Pruebas del evento		20-nov-2024	
Realización del evento		22-nov-2024	
Envío de videos de las conferencias		6-dic-2024	
Envío de reporte final del evento		13-dic-2024	
Equipo de trabajo:			
Rol	Nombre	Contacto	
Administradora proyecto	SB	sb@vitalnetwork.org	
Organizadora eventos	AC	ac@vitalnetwork.org	
Soporte administrativo	MP	mp@vitalnetwork.org	
Presupuesto preaprobado:			
<input checked="" type="checkbox"/> Recursos humanos de WVCR		<input checked="" type="checkbox"/> Otros: \$250 para pauta en redes sociales	
<input type="checkbox"/> Patrocinio comercial (\$_____)			
Supuestos: Existen diferentes proveedores de producción audiovisual con la capacidad técnica de atender las pantallas del evento, transmitir en vivo y hacer grabaciones Se cuenta con suficientes personas voluntarias para atender la operativa del evento		Restricciones: El evento y las conferencias deben seguir el formato de TEDx Se debe trabajar con fondos de la organización mientras se reciben los pagos de los patrocinadores comerciales Los patrocinios comerciales deben estar definidos un mes antes del evento para completar los insumos gráficos	
Principales riesgos: Si se presenta una interrupción en la transmisión en vivo debido a una falla en el equipo, afectaría la calidad del evento Si la grabación de las conferencias no cumple con los requisitos de TEDx debido que no se usaron los parámetros de calidad, se podrían requerir reprocesos y gastos adicionales Si no ingresan los fondos debido a atrasos en los pagos de los patrocinadores comerciales, se podría incumplir los contratos con los proveedores			
Autorizado por:	MAC	Firma:	
	Directora Ejecutiva	Fecha:	13-may-2024

Nota: Elaboración propia.

Figura 59

Registro de interesados para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

Análisis de partes interesadas								
Nombre del evento:		TEDx Llorente Women - 2024						
Administradora del proyecto:		SB				Fecha:		17-jun-2024
ID	Parte interesada	Poder	Interés	Estrategia recomendada	Expectativas	Contacto		
						Nombre	Correo / Teléfono	
P1	Junta Directiva	Alto	Alto	Involucrar	Rentabilidad del evento Fortalecimiento reputacional	AK	ak@vitalnetwork.org	
P2	Equipo Ejecutivo	Alto	Alto	Involucrar	Desarrollo profesional Aprendizaje	MAC SB MP	ac@vitalnetwork.org sb@vitalnetwork.org mp@vitalnetwork.org	
P3	Comité de Voces en Acción	Bajo	Medio	Monitorear				
P4	Comité de Golf	Bajo	Bajo	Monitorear				
P5	Proveedores servicios	Medio	Alto	Mantener informado	Obtener ganancias Contactos y exposición de marca	Por definir (ver plan de recursos, costos y adquisiciones)	Por definir	
P6	Organizadora de eventos	Medio	Alto	Mantener informado	Desarrollo profesional Aprendizaje	AC	ac@vitalnetwork.org	
P7	Patrocinadores en especie	Alto	Medio	Mantener satisfecho	Fortalecimiento reputacional de su marca	Por definir (ver plan de recursos, costos y adquisiciones)	Por definir	
P8	Patrocinadores comerciales	Alto	Medio	Mantener satisfecho	Fortalecimiento reputacional de su marca	Por definir (según colocación de paquetes comerciales)	Por definir	
P9	Asistentes al evento	Bajo	Alto	Mantener informado	Aprendizaje Motivación y desarrollo personal	Por definir (ver registro de participantes)	Por definir	
P10	Grupos beneficiados	Bajo	Medio	Monitorear				
P11	Voluntarias	Bajo	Medio	Monitorear				
P12	Charlistas	Medio	Alto	Mantener informado	Proyección profesional	Por definir (según audiciones del evento)	Por definir	
P13	Organizaciones en pro de los derechos de las mujeres	Bajo	Medio	Monitorear				
P14	Comunidades donde se realizan los eventos	Bajo	Bajo	Monitorear				
P15	Comunidad de VVCR en redes sociales	Bajo	Medio	Monitorear				
P16	Medios de comunicación	Medio	Medio	Monitorear				
P17	Autoridades locales	Medio	Bajo	Monitorear				
P18	Vital Voices Global Partnership	Medio	Medio	Monitorear				

Nota: Elaboración propia.

Figura 60

Registro de requisitos y del alcance para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

Matriz de trazabilidad de requisitos							
Nombre del evento:						Cumplimiento:	
TEDx Llorente Women - 2024						0%	
Administradora del proyecto:						Fecha:	
SB						17-jun-2024	
ID	Descripción del requisito	Parte interesada	Tipo	Prioridad	Forma de verificación	Responsable	Estado
R1	La producción del evento debe cumplir con las especificaciones de TEDx	Patrocinador en especie (licencia TEDx)	Evento	Alto	Inspección ocular vs lista de control de calidad	AC	Pendiente
R2	Las conferencias deben seguir el manual del orador	Patrocinador en especie (licencia TEDx)	Evento	Alto	Curaduría de charlas	Subcontratado	Pendiente
R3	Evitar los patrocinadores prohibidos por TEDx	Patrocinador en especie (licencia TEDx)	Proyecto	Alto	Revisión del listado de potenciales patrocinadores previo al envío de propuestas	SB	Pendiente
R4	Vídeos de las charlas con formato TEDx	Patrocinador en especie (licencia TEDx)	Evento	Alto	Inspección ocular vs lista de control de calidad	SB	Pendiente
R5	Cumplir con los beneficios ofrecidos en los paquetes comerciales vendidos	Patrocinadores comerciales	Proyecto	Alto	Inspección ocular vs lista de control de calidad	AC	Pendiente
R6	Respetar el manual de marca de VVCR y de TEDx en el material gráfico	Junta Directiva, Patrocinador en especie (licencia TEDx)	Proyecto	Alto	Inspección ocular vs lista de control de calidad Solicitud de aprobación de los artes por parte de los patrocinadores	AC	Pendiente
R7	Contar con una sala de lactancia	Asistentes, Charlistas, Voluntarias	Evento	Medio	Inspección ocular vs lista de control de calidad	AC	Pendiente
R8	Contar con interpretación oficial de Lesco	Asistentes	Evento	Medio	Solicitar la lista de intérpretes autorizados a las organizaciones de personas sordas	AC	Pendiente
R9	Enviar el informe final máximo una semana después del evento	Junta Directiva, Patrocinadores comerciales	Proyecto	Medio	Inclusión de fecha límite para recordatorios en las tareas de Trello Documentación de correos de envío	SB	Pendiente
R10	Contar con un menú de almuerzo vegetariano	Asistentes, Charlistas, Voluntarias	Proyecto	Bajo	Inclusión del requisito en el contrato de adquisición de alimentos	AC	Pendiente
R11	Incluir charlas relacionadas con los ámbitos de la igualdad de género que impulsa VVCR	Junta Directiva	Proyecto	Medio	Inclusión de los ámbitos en la convocatoria de audiciones Revisión previa de los temas de las charlas preseleccionadas antes de comunicar el resultado final de las audiciones	SB	Pendiente
R12	Capacidad del venue para mínimo 220 personas, con facilidades para el evento y de accesibilidad	Junta Directiva, Asistentes, Charlistas, Equipo Ejecutivo	Evento	Medio	Inspección ocular vs lista de control de calidad	AC	Pendiente
R13	El venue debe contar con póliza de seguros para quienes asisten o servicio médico	Junta Directiva	Evento	Alto	Inclusión del requisito en el contrato de adquisición o acuerdo de patrocinio para el venue	AC	Pendiente

Declaración del alcance			
<p>Descripción del alcance:</p> <p>Evento donde se presentan conferencias bajo el formato TEDx, con el propósito de impulsar el intercambio de experiencias, ideas y esfuerzos que están generando importantes cambios para la equidad y la igualdad de género</p>			
<p>Entregables:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; vertical-align: top;"> Conferencias Guión del evento Evento presencial </td> <td style="border: none; vertical-align: top;"> Transmisión en vivo del evento Videos de conferencias Reporte final del evento </td> </tr> </table>		Conferencias Guión del evento Evento presencial	Transmisión en vivo del evento Videos de conferencias Reporte final del evento
Conferencias Guión del evento Evento presencial	Transmisión en vivo del evento Videos de conferencias Reporte final del evento		
<p>Criterios de aceptación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los entregables deben estar cargados en el expediente del proyecto, o bien, cuando se trate de elementos externos a Google Drive se debe documentar su enlace de acceso - Los entregables deben cumplir con los criterios establecidos para el uso de licencias TEDx - Todo documento debe incluir el logo de de VVCR 	<p>Exclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención de comentarios en redes sociales durante la transmisión del evento - Facilidades de parqueo o de transporte para asistentes, conferencistas y personas voluntarias 		
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)			
TEDx Llorente Women - 2024			
1	Preproducción		
1.1	Conferencias		
1.2	Guion del evento		
1.3	Piezas gráficas		
1.4	Venue		
1.5	Aprovisionamiento de personal, insumos, equipo y mobiliario		
2	Producción		
2.1	Montaje		
2.2	Pruebas		
2.3	Evento presencial		
2.4	Transmisión en vivo		
3	Gestión comercial		
3.1	Acuerdos de patrocinio		
3.2	Colocación de taquilla		
3.3	Publicidad		
3.4	Facturación y cobro		
4	Cierre		
4.1	Videos de conferencias TEDx		
4.2	Informe de cierre		

Nota: Elaboración propia.

Figura 61

Diccionario de la EDT para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	1.1
Nombre:	Conferencias
Descripción:	Incluye la selección de conferencistas mediante audiciones y recomendaciones, así como la curaduría de sus charlas bajo los criterios de TEDx y la temática del evento
Responsable:	GA
Entregable:	Conferencias curadas
Dependencias	
Predecesoras:	Ninguna
Sucesoras:	1.2, 1.5, 2.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	1.2
Nombre:	Guion del evento
Descripción:	Incluye el guion del evento (bloque, charla, duración, hora inicio, hora fin, expositor(a)) y el guion técnico del evento (artes para pantalla izquierda, pantalla central, pantalla derecha, pantalla transmisión en YouTube, enlaces a los artes y detalles de iluminación y sonido)
Responsable:	AC
Entregable:	Guion del evento
Dependencias	
Predecesoras:	1.1, 3.1
Sucesoras:	1.5, 2.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	1.3
Nombre:	Piezas gráficas
Descripción:	Incluye los artes para las publicaciones de redes sociales, así como cortinas y pantallas, según el guion del evento
Responsable:	SB
Entregable:	Piezas gráficas en formato para publicación
Dependencias	
Predecesoras:	1.1, 3.1
Sucesoras:	1.4, 2.2, 3.3

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	1.4
Nombre:	Venue
Descripción:	Selección y generación de acuerdos con el proveedor del auditorio o venue donde se realizará el evento presencial, el cual debe cumplir con los requerimientos para eventos de TEDx y los requerimientos particulares establecidos por VVCR
Responsable:	MAC
Entregable:	Salón donde se realizará el evento
Dependencias	
Predecesoras:	Ninguna
Sucesoras:	2.1, 2.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	1.5
Nombre:	Aprovisionamiento de personal, insumos, equipo y mobiliario
Descripción:	Incluye la selección, así como la compra, alquiler o búsqueda de patrocinios en especie para: - Mobiliario (mesas, sillas, stands para patrocinadores, se se colocan paquetes con este beneficio) - Equipo (pantallas; no se incluye el alquiler de equipo audiovisual y sonido, que se encuentra dentro de la contratación del servicio de producción audiovisual, ni el equipo de iluminación el cual se encuentra entre los requerimientos del venue) - Alimentación (almuerzos, refrigerios, hidratación) - Voluntariado
Responsable:	AC
Entregable:	Personal, insumos, equipo y mobiliario requeridos para el evento
Dependencias	
Predecesoras:	1.1, 1.2
Sucesoras:	2.1, 2.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	2.1
Nombre:	Montaje
Descripción:	Incluye la colocación de los equipos y el mobiliario requeridos para el evento según los requerimientos de TEDx, los beneficios contratados por los patrocinadores comerciales y los requerimientos de VVCR, en el venue del evento
Responsable:	AC
Entregable:	Venue acondicionado para el evento
Dependencias	
Predecesoras:	1.2, 1.4, 1.5
Sucesoras:	2.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	2.2
Nombre:	Pruebas
Descripción:	Incluye la realización de pruebas para todos los puntos del guion del evento (incluyendo la agenda y el guion técnico), así como la aplicación y comunicación de ajustes en caso de ser necesario
Responsable:	AC
Entregable:	Guion del evento probado
Dependencias	
Predecesoras:	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 2.1
Sucesoras:	2.3, 2.4

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	2.3
Nombre:	Evento presencial
Descripción:	Incluye todas la ejecución de todas las actividades dentro del guion del evento, de forma presencial en el venue seleccionado
Responsable:	AC
Entregable:	Evento presencial
Dependencias	
Predecesoras:	2.2
Sucesoras:	2.4, 4.1, 4.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	2.4
Nombre:	Transmisión en vivo
Descripción:	Incluye la transmisión del evento presencial, de forma simultánea en el canal de YouTube, siguiendo las indicaciones del guion técnico
Responsable:	SB
Entregable:	Transmisión en vivo
Dependencias	
Predecesoras:	2.3
Sucesoras:	4.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	3.1
Nombre:	Acuerdos de patrocinio
Descripción:	Incluye la definición de paquetes de patrocinio comercial, su venta y formalización en acuerdos de patrocinio
Responsable:	SB
Entregable:	Acuerdos de patrocinio comercial firmados
Dependencias	
Predecesoras:	Ninguna
Sucesoras:	1.2, 1.4, 1.5, 2.1, 3.3, 3.4, 4.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	3.2
Nombre:	Colocación de taquilla
Descripción:	Incluye la definición de los diferentes tipos de entradas para participantes del evento, así como su venta de forma individual o en paquetes a personas u organizaciones
Responsable:	AC
Entregable:	Entradas de asistencia vendidas
Dependencias	
Predecesoras:	1.2, 1.4
Sucesoras:	3.4

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	3.3
Nombre:	Publicidad
Descripción:	Incluye la promoción del evento y de sus patrocinadores a través de redes sociales, gestión de medios e email marketing
Responsable:	SB
Entregable:	Estrategias de publicidad aplicadas
Dependencias	
Predecesoras:	1.2, 1.2, 1.3, 1.4
Sucesoras:	4.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	3.4
Nombre:	Facturación y cobro
Descripción:	Incluye la facturación y el seguimiento de la recepción de los pagos por los paquetes comerciales y la taquilla vendidos
Responsable:	MP
Entregable:	Ingresos del evento
Dependencias	
Predecesoras:	3.1, 3.2
Sucesoras:	4.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	4.1
Nombre:	Videos de conferencias TEDx
Descripción:	Incluye las labores de postproducción del evento para la generación de videos bajo el formato de TEDx y su envío a la organización
Responsable:	SB
Entregable:	Videos de conferencias TEDx
Dependencias	
Predecesoras:	2.3
Sucesoras:	4.2

Diccionario de la EDT	
Código EDT:	4.2
Nombre:	Informe de cierre
Descripción:	Incluye la elaboración y presentación del informe de cierre del evento a los patrocinadores comerciales y a la Junta Directiva de VVCR
Responsable:	MAC
Entregable:	Informe de cierre
Dependencias	
Predecesoras:	2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 4.1
Sucesoras:	Ninguna

Nota: Elaboración propia.

Figura 62

Tablero ágil para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

The screenshot shows a Trello board for the project 'TEDx Llorente Women – 2024'. The board is organized into six columns representing different stages of the project:

- Por hacer (To Do):** Contains tasks 1.1 Conferencias, 1.2 Guion del evento (due 25 de oct.), 1.3 Piezas gráficas, 1.4 Venue, 1.5 Aprovisionamiento de personal, insumos, equipo y mobiliario, 2.1 Montaje, 2.2 Pruebas (due 20 de nov.), 2.3 Evento presencial (due 22 de nov.), and 2.4 Transmisión en vivo (due 22 de nov.).
- En proceso (In Progress):** Currently empty.
- En revisión (In Review):** Currently empty.
- Terminado (Completed):** Currently empty.
- Ideas:** Currently empty.
- Respuestas a los riesgos (Risk Responses):** Contains ten items:
 - R1. Elaborar la lista de control de calidad con base en los materiales oficiales de TEDx para la producción de eventos
 - R2. Incluir en el contrato con el proveedor audiovisual la obligación del cumplimiento de los requerimientos de TEDx y cláusulas de protección en caso de incumplimiento
 - R5. Contar con una data card de respaldo para restaurar la transmisión
 - R7. Establecer fechas de pago en los acuerdos de patrocinio
 - R9. Capacitar a las personas voluntarias en sus labores
 - R10. Obtener al menos tres cotizaciones para las adquisiciones de mayor valor para buscar el

Nota: Elaboración propia.

Figura 63

Plan de recursos, costos y adquisiciones para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

Plan de recursos, costos y adquisiciones											
Nombre del evento: TEDx Llorente Women - 2024											
EDT	Descripción	Recursos	Origen	Unidad de medida	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo total planeado	Proveedor / Patrocinador	Contrato	Costo total real	Aumento / Reducción
1.1	Conferencias	Curaduría	Adquisición	Servicio	1	1.500	1.500	Grettel Alfaro	C-001		-1.500
1.3	Piezas gráficas	Diseño gráfico	Adquisición	Servicio	1	300	300	Por definir			-300
1.4	Venue	Auditorio	Patrocinio especie	Unidades	1	0	0	Grupo Moreno			0
1.5	Aprovisionamiento de personal, insumos, equipo y mobiliario	Almuerzos	Adquisición	Unidades	Por definir		0	Por definir			0
		Botellas de agua	Adquisición	Unidades	50	1	50	N/A	N/A		-50
		Refrigerios	Adquisición	Unidades	25	3	75	Por definir			-75
		Mesas	Patrocinio especie	Unidades	54	0	0	Grupo Moreno			0
		Sillas	Patrocinio especie	Unidades	350	0	0	Grupo Moreno			0
		Pantallas	Adquisición	Unidades	3	400	1.200	Por definir			-1.200
		Alfombra TEDx	VVCR	Unidades	1	0	0				0
	Stands	Adquisición	Unidades	Por definir		0	Por definir			0	
2.1	Montaje	Personal para montaje	Patrocinio especie	Servicio	1	0	0	Grupo Moreno			0
2.2 y 2.3	Pruebas y Evento presencial	Personal de apoyo operativo	Voluntariado	Personas	8	0	0	Ver registro voluntariado			0
		Organizadora de eventos	Adquisición	Servicio	1	500	500	Ani Cubillos			-500
		Producción audiovisual	Adquisición	Servicio	1	6.000	6.000	Por definir			-6.000
		Fotografía	Adquisición	Servicio	1	250	250	Alonso Tenorio	C-002		-250
		Licencia TEDx	Patrocinio especie	Servicio	1	0	0	Pablo Jenkins			0
2.4	Transmisión en vivo	Producción audiovisual	Adquisición	Servicio	1	0	0	Incluido en el evento (se deja la referencia para el contrato)			0
		Intérprete de Lesco	Adquisición	Servicio	1	1.000	1.000	In Lesco	C-003		-1.000
		Licencia de zoom	Adquisición	Unidades	1	100	100	Zoom	N/A		-100
		Data card	Adquisición	Unidades	1	100	100	Por definir	N/A		-100
3.3	Publicidad	Gestión de prensa	Patrocinio especie	Servicio	1	0	0	Prensa Ejecutiva			0
		Pauta en RRSS	Adquisición	Servicio	1	250	250	Meta	N/A		-250
4.1	Videos de conferencias TEDx	Producción audiovisual	Adquisición	Servicio	1	0	0	Incluido en el evento (se deja la referencia para el contrato)			0
4.2	Informe de cierre	Google Drive	VVCR	Software	3	0	0				0



Reservas y presupuesto								
Total de reservas de contingencia:			2.400,00			Reserva de gestión (5-15%):		15%
Costo total (presupuestado):			15.783,75			Costo total (real):		0
						Aumento / Reducción:		15.783,75 -100%
Registro de adquisiciones								
#	Proveedor	Contrato	Contacto	Responsable	Ítem	Fecha de entrega	Estatus	Observaciones
1	Grettel Alfaro	C-001	grettelalfaro@hotmail.com	Ani Cubillos	Curaduría conferencias	8-nov-2024	Pendiente	La fecha de entrega puede variar
2	Alonso Tenorio	C-002	@atenorifoto (IG)	Ani Cubillos	Fotografía del evento	29-nov-2024	Pendiente	
3	In Lesco	C-003	inlescocr@gmail.com / 8885-3726	Ani Cubillos	Interpretación Lesco	22-nov-2024	Pendiente	Se desarrolla durante el evento

Nota: Elaboración propia.

Figura 64

Registro de riesgos para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

Registro de riesgos												
Nombre del evento:											TEDx Llorente Women - 2024	
Administradora del proyecto:											SB	
											Fecha:	17-jun-2024
ID	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Respuestas	Responsable	Probabilidad	Impacto	Riesgo residual	Plan de contingencia	Reserva de contingencia	
R1	Si se incumplen los lineamientos de TEDx debido a una mala identificación, el patrocinador que aporta la licencia puede perderla	Probable	Muy alto	0,4	Elaborar la lista de control de calidad con base en los materiales oficiales de TEDx para la producción de eventos	AC	Muy poco probable	Muy alto	0,08			
R2	Si las conferencias no se graban con la calidad requerida debido a un incumplimiento del proveedor, se pueden generar reprocesos y costos adicionales	Probable	Alto	0,2	Incluir en el contrato con el proveedor audiovisual la obligación del cumplimiento de los requerimientos de TEDx y cláusulas de protección en caso de incumplimiento	AC	Muy poco probable	Alto	0,04			
R3	Si una persona sufre un accidente durante el evento, puede ocasionar conflictos legales y gastos adicionales	Muy poco probable	Alto	0,04	Aceptar	SB	Muy poco probable	Alto	0,04	Contratación de servicio médico	400	
R4	Si se interrumpe el evento debido a una falla en el servicio de electricidad, puede incumplirse con los acuerdos con los asistentes y patrocinadores	Muy poco probable	Muy alto	0,08	Aceptar	SB	Muy poco probable	Muy alto	0,08	Realizar actividad virtual adicional para completar el evento	1500	

R5	Si se interrumpe la transmisión en vivo del evento debido a una falla en el servicio de internet, pueden incumplirse los acuerdos con los patrocinadores	Poco probable	Muy alto	0,24	Contar con una data card de respaldo para restaurar la transmisión	Ani Cubillos	Poco probable	Moderado	0,06		
R6	Si el personal no se encuentra disponible debido a enfermedad, puede afectarse el cumplimiento de las tareas asignadas afectando la calidad del evento	Probable	Moderado	0,1	Aceptar	Sofía Bolaños	Probable	Moderado	0,1	Contratación de apoyo administrativo adicional por horas	500
R7	Si no se cuenta con los recursos requeridos debido a incumplimientos de los pagos de los patrocinadores en especie, puede afectar la realización del evento	Poco probable	Muy alto	0,24	Establecer fechas de pago en los acuerdos de patrocinio	Sofía Bolaños	Muy poco probable	Muy alto	0,08		
R8	Si no se cuenta con la licencia de TEDx debido a que no se llega a un acuerdo con el patrocinador en especie, el evento no podría realizarse	Muy poco probable	Muy alto	0,08	Aceptar	Sofía Bolaños	Muy poco probable	Muy alto	0,08	Variar el formato del evento a un foro de conferencias	0
R9	Si se cometen errores debido al desconocimiento de las personas voluntarias, puede darse una pérdida de calidad y retrasos en la agenda del evento	Bastante probable	Alto	0,28	Capacitar a las personas voluntarias en sus labores	Ani Cubillos	Poco probable	Alto	0,12		
R10	Si los costos del proyecto varían con respecto a lo esperado debido a errores en su estimación puede darse aumentos en el costo total del proyecto	Probable	Muy alto	0,4	Obtener al menos tres cotizaciones para las adquisiciones de mayor valor para buscar el precio más competitivo y usar contratos para evitar variaciones	Ani Cubillos	Poco probable	Alto	0,12		
R11	Si no se cuenta con los ingresos esperados debido a una baja colocación de patrocinios comerciales y de taquilla, puede afectar la rentabilidad del evento y el cumplimiento del objetivo de recaudar fondos	Probable	Muy alto	0,4	Flexibilizar los paquetes comerciales y ofrecer descuentos para hacer propuestas más atractivas mediante personalización	Antonietta Chaverri	Probable	Moderado	0,1		
R12	Si se incumplen los requisitos de facturación y cobro de los patrocinadores comerciales debido a una mala comunicación, puede afectarse la captación de recursos	Bastante probable	Alto	0,28	Involucrar a la Encargada administrativa en las reuniones semanales de alineación y definir un formato de control de pagos	Antonietta Chaverri	Poco probable	Alto	0,12		
R13	Si una conferencista no se encuentra disponible el día del evento, puede afectar el cumplimiento de la agenda del evento y la promesa a las personas asistentes	Muy poco probable	Muy alto	0,08	Aceptar	Sofía Bolaños	Muy poco probable	Muy alto	0,08	Ajustar el guion del evento	0
R14	Si no se cuenta con el apoyo operativo necesario durante el evento debido a un bajo reclutamiento de personas voluntarias, puede afectarse la calidad	Probable	Alto	0,2	Dar seguimiento a los resultados del reclutamiento y apoyarse en los comités como Voces en Acción y el Comité de golf en caso de no cumplir la meta	Sofía Bolaños	Poco probable	Moderado	0,06		

Nota: Elaboración propia.

Figura 65

Acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas para el proyecto TEDx Llorente Women – 2024

Comunicación e involucramiento de partes interesadas						
Nombre del evento:		TEDx Llorente Women - 2024				
Administradora del proyecto:		SB	Fecha:			17-jun-2024
Acciones de comunicación						
#	Descripción	Canal	Audiencia (partes interesadas)	Responsable	Frecuencia	Resultado esperado
1	Reuniones del equipo de trabajo	Google Meet	Organizadora de eventos	SB	Semanal	Alineamiento y retroalimentación
2	Reunión de inicio y de entrega de resultados	Google Meet	Patrocinadores comerciales, Patrocinadores en especie	SB	Otro (ver descripción)	Transparencia
3	Solicitud de insumos y aprobaciones según calendario de entregables	Correo			Otro (ver descripción)	Obtención de insumos y aprobaciones requeridas
4	Reuniones de alineamiento según calendario de entregables	Google Meet	Proveedores servicios, Patrocinadores en especie, Charlistas	AC	Otro (ver descripción)	Alineamiento y retroalimentación
5	Posteos con información del evento	RRSS	Asistentes al evento	SB	Semanal	Motivación a inscribirse
6	Comunicados con información del evento y del aporte como conferencista	Whatsapp	Charlistas	AC	Semanal	Afinamiento de la participación y motivación
7	Recordatorio del evento (una semana y un día antes)	Correo	Charlistas, Asistentes al evento	AC	Otro (ver descripción)	Participación en el evento sin contratiempos
Acciones de involucramiento						
ID	Parte interesada	Acciones		Responsable	Frecuencia	Resultado esperado
P1	Junta Directiva	Actualización de hitos e indicadores		MAC	Mensual	Rendición de cuentas y retroalimentación
P2	Equipo Ejecutivo	Reuniones de alineamiento		SB	Semanal	Alineamiento y retroalimentación

Nota: Elaboración propia.

A raíz de la aplicación anterior se determinaron oportunidades de mejora que se plasmaron en las plantillas y se identificaron beneficios para fortalecer la administración de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR; ambos casos se detallan en la siguiente tabla (Tabla 11).

Tabla 11

Resultados obtenidos en la validación de las herramientas planteadas

Plantilla	Mejoras implementadas	Beneficios percibidos
Acta de constitución del proyecto	No requirió mejoras	Permite contar con una visión general del proyecto que a su vez funciona como base para la presentación de la propuesta a los potenciales patrocinadores, especialmente al identificar otros objetivos relacionados con la igualdad de género a los que aporta el proyecto
Registro de interesados	Cuando la estrategia recomendada para las partes interesadas es el monitoreo, se ajustó la celda correspondiente a las expectativas para que cambie de color, con el fin de guiar a la persona usuaria para que profundice en otras partes interesadas	Brinda una perspectiva diferente al trabajo del proyecto al ampliar el campo de visión del equipo de trabajo, de manera que podrán realizar sus labores considerando las necesidades de las partes interesadas prioritarias, así como definir estrategias preventivas, reemplazando el enfoque reactivo que se ha adoptado previamente

Plantilla	Mejoras implementadas	Beneficios percibidos
Registro de requisitos y del alcance del proyecto	No requirió mejoras	<p>Facilita la comunicación de los requisitos a todo el equipo de trabajo, al consolidarlos en un solo espacio de trabajo, lo cual simplifica las búsquedas de información que actualmente se ubica en diferentes carpetas</p> <p>Permite planificar las actividades que se incorporarán al proyecto para gestionar la calidad y asegurar que se integren los requisitos al evento y al proyecto, según corresponda. Al utilizar la matriz de requisitos para planificar estas actividades, se asegura que el plan de calidad sea completo, incluyendo acciones y un responsable para cada uno de los requisitos identificados, al tiempo que facilita las labores del equipo de trabajo al contar con información consolidada y de fácil relacionamiento.</p> <p>La incorporación de la EDT permite contar con un diagrama general del trabajo que requiere el proyecto, lo que previene incidentes que se han presentado en el pasado donde se omitieron labores requeridas durante la planificación inicial, provocando costos y trabajo adicionales a los presupuestados, lo que a su vez repercute en la rentabilidad del evento</p>

Plantilla	Mejoras implementadas	Beneficios percibidos
Diccionario de la EDT	No requirió mejoras	<p>Mejora la comunicación entre el equipo de trabajo, al aclarar los alcances de las responsabilidades de cada persona a través de la asignación y descripción de los elementos del proyecto</p> <p>Se percibe como una oportunidad para mejorar la evaluación del desempeño de las personas involucradas en el proyecto, al brindar información más detallada de lo que se espera de ellas</p>
Tablero ágil	No requirió mejoras	<p>Facilita el trabajo colaborativo y los ajustes rápidos en el trabajo del proyecto, al tiempo que permite que las personas involucradas puedan estar al tanto de cómo se encuentra el resto de las labores del proyecto</p> <p>El uso de alertas al correo electrónico de las personas permite mejorar el seguimiento al automatizar los recordatorios</p> <p>La visualización en formato de tablero de Kanban se observa como una mejora para el seguimiento del avance del proyecto al proveer una visión general, la cual se potencia con el porcentaje de avance que se brinda dentro de la tarjeta de cada actividad mediante el uso de listas de chequeo para las tareas relacionadas</p> <p>Al ser una herramienta que puede ser usada en una versión gratuita, las barreras de acceso son menores</p>

Plantilla	Mejoras implementadas	Beneficios percibidos
Plan de recursos, costos y adquisiciones	<p>Se agregó "Voluntariado" entre las alternativas para identificar el origen de los recursos, al ser una opción que puede darse con frecuencia en los eventos</p> <p>Se agregó un menú de opciones para facilitar la identificación de la unidad de medida de los recursos requeridos, con opciones de uso frecuente como "Personas", "Servicio", "Unidades", "Kilogramos", "Metros" y "Software"</p> <p>Se identificó la necesidad de alertar sobre los recursos que aún requieren la definición de proveedores y cantidades, por lo que se creó una alerta visual para que la celda se resalte con color rojo cuando se indica que el dato está por definir</p> <p>Se establecieron rangos de referencia para definir el porcentaje de reservas según la fase en la que se ubica el proyecto, con el objetivo de que el equipo pueda mantener una reserva mayor al inicio, cuando hay más incertidumbre y pueda ajustarla a la baja mientras se definen más elementos del proyecto (Tabla 12), especialmente porque parte del proyecto es ubicar patrocinadores en especie, pero en caso de no conseguirlo, podrían requerirse costos adicionales</p>	<p>Al partir de un análisis de los paquetes de trabajo de la EDT, se facilita una identificación más exhaustiva de los recursos necesarios para completar el trabajo, que a su vez previene situaciones que se han presentado en el pasado donde no se contaba con una planificación completa de las necesidades de adquisición</p> <p>Los indicadores de reducción/aumento de los costos por ítem presupuestado ayudan a identificar situaciones adversas de forma más temprana, lo que permite una reacción más acertada</p> <p>Actualmente no se identifican reservas de contingencia, ni de gestión, por lo que el proyecto se encuentra expuesto a los efectos de la incertidumbre. Al incorporar estos parámetros dentro del presupuesto del proyecto, se realiza una gestión más segura, al contar con preparación para la eventual materialización de los riesgos, tanto aquellos que son conocidos como los que no han sido identificados</p> <p>El uso de contratos y el registro de adquisiciones para su seguimiento y control, brinda un mayor orden en la ejecución de las adquisiciones</p>

Plantilla	Mejoras implementadas	Beneficios percibidos
Registro de riesgos	Se agregaron columnas para identificar los planes de contingencia su costo para ser sumados como reservas de contingencia. Este dato se traslada de forma automática al plan de recursos, costos y adquisiciones	Permite anticipar los riesgos que podrían impactar los objetivos del proyecto, así como definir acciones para darles un tratamiento adecuado. En la actualidad este análisis no se realiza, por lo que se considera que la incorporación de la metodología permitirá que la organización mejore su capacidad para producir los resultados esperados y gestionar los eventos adversos que puedan materializarse El uso de una estructura de desglose de riesgos facilitó la identificación de los riesgos, ya que provee un punto de partida para la discusión y recopila el conocimiento del equipo de trabajo según su experiencia en proyectos anteriores
Acciones de comunicación e involucramiento de las partes interesadas	Se incluyó el ID de la parte interesada como referencia, la cual se extrae de forma automática del registro de interesados Se agregó la alternativa “Otros (ver descripción)” entre las opciones a seleccionar para la frecuencia de las acciones de comunicación e involucramiento que necesitan mayor personalización, con el fin de aportar flexibilidad en el uso de la herramienta	La comunicación se maneja de forma empírica, basada en proyectos anteriores, por lo que la incorporación del proceso propuesto y la herramienta relacionada permiten formalizar las acciones y conectarlas con las estrategias para la gestión de partes interesadas, de manera que los análisis se integran en un resultado coherente y completo, con respecto a las necesidades de VVCR

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12

Rangos de referencia para definir el porcentaje de reservas según la fase del proyecto

Porcentaje	Etapa correspondiente
15%	Planificación inicial
10%	Planificación detallada
5%	Lanzamiento

Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente, a partir del análisis de riesgos, se identificó la necesidad de incorporar un control más detallado de la recaudación de fondos, como parte del control y monitoreo del desempeño del proyecto, así como de mejorar la comunicación entre las personas que colocan los paquetes de patrocinio y la encargada administrativa a quien le corresponde coordinar la facturación y cobro con su contraparte en las organizadoras patrocinadoras. La plantilla propuesta se presenta en la siguiente figura (Figura 66).

Figura 66*Plantilla para el control de la recaudación de fondos*

Recaudación de fondos						
Patrocinios comerciales						
Patrocinador	Monto	Contacto	Fecha facturación	Estatus factura	Estatus pago	Observaciones
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Taquilla						
Tipo	Precio unitario	Cantidad	Monto total	Monto Facturas	Diferencia	Notas
			0,00		0,00	
			0,00		0,00	

Nota: Elaboración propia.

En aras de facilitar su uso, esta plantilla cuenta con casillas de verificación para el estatus de la factura y del pago, en el caso de los patrocinios comerciales, para que la encargada administrativa pueda llevar el control de cuáles pagos han ingresado y cuáles se encuentran pendientes para hacer el seguimiento correspondiente. En el caso de los ingresos por taquilla se cuenta con fórmulas para el cálculo del monto total por tipo de entrada y para el determinar si existen diferencias entre el monto total y el monto facturado, con el fin de alertar sobre la posibilidad de que no ingresen todos los pagos a las arcas de la organización.

El ingreso de información base para esta plantilla se realiza de forma manual, sin embargo, se recomienda analizar a futuro la posibilidad de contar con reportes del sistema contable que permitan automatizar el ingreso de la información, para prevenir errores humanos en el manejo de los datos.

con una metodología estándar para la gestión de proyectos. Entre estos puntos clave se encuentra:

- 1) Capacitar al equipo en la nueva metodología para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, para lo cual se deben repasar en conjunto los procesos y las plantillas que la conforman. El equipo ya conoce la herramienta de Google Drive, sin embargo, la plataforma de Trello se está adoptando, por lo que se recomienda facilitar al equipo tutoriales para conocer las características básicas y nivelar el manejo de la herramienta para el trabajo en el proyecto. Como parte de esta capacitación, se recomienda abordar cuáles son los beneficios percibidos de la metodología y crear un sentido de urgencia entre el equipo de trabajo sobre la importancia de contar con una metodología estándar y basada en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.
- 2) Realizar una sesión de escucha, con el propósito de atender las preocupaciones e ideas del equipo de trabajo sobre la metodología y el cambio en los procesos de trabajo. El objetivo de esta sesión es atender sentimientos que puedan surgir en el equipo de trabajo como el miedo a lo desconocido, la pérdida de control, inseguridad o falta de confianza. Si es necesario esta sesión puede repetirse en otros momentos del proyecto, o bien, pueden realizarse conversaciones individuales en aquellos casos en los que ese considere relevante.
- 3) Retomar el ejemplo utilizado en la validación teórica y realizar cualquier ajuste necesario, especialmente en caso de que se requiera actualizar los roles y responsabilidades asignadas a cada persona dentro del equipo de trabajo. De esta forma se promueve la transparencia hacia el equipo de trabajo, se pueden brindar las aclaraciones necesarias y se previenen confusiones más adelante en el proyecto.

- 4) Completar el proyecto TEDx Women Llorente – 2024 bajo la metodología propuesta, con el fin de contar con un piloto inicial que le permita familiarizarse con la metodología. Al contar con algunos procesos documentados para este proyecto en las plantillas propuestas, se cuenta con un adelanto de las labores de planeación que puede ayudar a cubrir cualquier requerimiento de tiempo adicional derivado de la curva de aprendizaje, por lo que es recomendable iniciar la aplicación de la metodología con este proyecto.
- 5) Reservar tiempo adicional en las reuniones de seguimiento semanal que pueda ser utilizado en la atención de consultas sobre la aplicación de la metodología, con el fin de asegurar un canal de comunicación constante y facilitar la resolución de problemas de manera colaborativa.
- 6) Celebrar los logros del equipo, incluyendo cada vez que se alcanza uno de los hitos del proyecto, los resultados obtenidos mediante el evento y la finalización de su primer proyecto bajo la nueva metodología de gestión de proyectos. El objetivo de esta acción es reconocer el esfuerzo del equipo, reforzar la adopción del cambio y mantener la motivación para asumir nuevos proyectos bajo esta forma de trabajo.
- 7) Realizar una sesión de aprendizaje grupal con el fin de identificar lecciones aprendidas del uso de la metodología, así como oportunidades de mejora que puedan ser incorporadas en aras de mejorar los resultados. Se recomienda guiar la discusión a través de las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cómo se compara con nuestra forma de trabajar en eventos anteriores?
 - b. ¿Qué deberíamos repetir?
 - c. ¿Qué podría ser mejor?
 - d. ¿Qué acciones debemos tomar para evitar los errores y repetir los aciertos identificados, en futuros proyectos?

Se recomienda incluir en este análisis al equipo de trabajo del proyecto quienes serán parte de otros esfuerzos que se emprendan en el futuro.

- 8) Valorar las necesidades de formación de las personas que son parte del equipo de trabajo, con el fin de elevar las capacidades del equipo para gestionar proyectos de forma eficaz y eficiente, aportando al logro de los objetivos organizacionales.

5 Conclusiones

A lo largo de esta investigación se demuestra que es posible desarrollar una metodología para la gestión de proyectos enfocados en la organización de eventos de recaudación de fondos para VVCR, incorporando buenas prácticas internacionales para una administración eficiente y eficaz. Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite establecer las siguientes conclusiones:

1. La priorización de las partes interesadas de VVCR permitió orientar los esfuerzos de identificación de necesidades hacia aquellas entidades con mayor relevancia en el logro de los objetivos de recaudación de fondos, a saber, la junta directiva, el equipo ejecutivo, los patrocinadores en especie y los patrocinadores comerciales. Las necesidades de estas partes interesadas prioritarias están enfocadas en contar con información más precisa y visible sobre los resultados de los eventos, cumplir con las obligaciones legales, mejorar la eficiencia y eficacia de los proyectos, contar con facilidades de comunicación y proteger la reputación de las organizaciones involucrados al entregar eventos de calidad; al realizar esfuerzos para satisfacer estas necesidades, VVCR puede aprovechar la oportunidad de mejorar su posición ante estos actores clave para su sostenibilidad y maximizar los beneficios obtenidos.
2. Al evaluar las prácticas actuales de VVCR según las áreas de conocimiento y los procesos que dictan las buenas prácticas para la gestión de proyectos, se determinó que el enfoque híbrido es el que mejor se adapta a los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, ya que permite gestionar la incertidumbre que se presenta en las etapas iniciales de la planificación y la rigidez de las restricciones asociadas. Este hallazgo se complementa con una serie de oportunidades de mejora identificadas a nivel general, entre las cuales se encuentra la estandarización de los procesos y las plantillas de trabajo, la incorporación de herramientas para la

visualización de los datos, la mejora en la gestión de áreas importantes del proyecto como la comunicación, los riesgos, la calidad, el trabajo requerido para completar el proyecto, las adquisiciones y los costos, el seguimiento y control del desempeño del proyecto, la implementación de un tratamiento ordenado y ágil de las necesidades de cambio que puedan surgir durante el ciclo de vida del proyecto, así como el resguardo de los documentos y los aprendizajes derivados del trabajo del equipo.

3. La incorporación de procedimientos y plantillas para los procesos de inicio y de planificación, permiten que la organización cuente con una visión general del proyecto, lo cual apoya el involucramiento de las personas y su motivación, al tiempo que brinda mayor claridad para la gestión futura del proyecto al añadir insumos importantes que la organización no integra en la actualidad, como el análisis de las partes interesadas, de los riesgos y de los requisitos que debe cumplir el proyecto. Asimismo, representa un apoyo en la atracción de patrocinadores para los eventos de recaudación de fondos, al documentar información clave del proyecto como los objetivos misionales de la organización a los que aporta, más allá de la recaudación de fondos.
4. El desarrollo de procesos para la ejecución de los proyectos facilitará la organización del trabajo requerido para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los procedimientos y plantillas propuestos en este grupo de procesos dotan a la organización de una estructura de trabajo para asegurar el logro de los resultados planificados y prevenir la reincidencia de riesgos que se han materializado previamente, mientras ofrece flexibilidad para adoptar el enfoque ágil o predictivo, según la fase en la que se encuentre el proyecto.
5. Con respecto a los procesos para el monitoreo y control, el planteamiento propuesto, basado en parámetros predefinidos de eficiencia y eficacia que pueden ser

implementados en proyectos enfocados en diversos tipos de eventos de recaudación de fondos, permite generar una capacidad en la organización para medir su desempeño e identificar oportunidades de mejora, al tiempo que fomenta el aprendizaje organizacional. Estos esfuerzos se complementan con un procedimiento estándar para el control de cambios y un procedimiento para el cierre formal del proyecto que fomentan la transparencia en el accionar de VVCR hacia las partes interesadas, lo cual atiende una de las preocupaciones más frecuentes y de mayor relevancia de las organizaciones sin fines de lucro que optan por la recaudación de fondos como mecanismo de financiamiento.

6. La validación ejecutada fue fundamental para que la metodología propuesta evolucionara de un esfuerzo teórico a un aporte práctico a la organizacional, apegado a la realidad en la que se desempeña. Ante los resultados obtenidos, se concluye que la metodología propuesta se ajusta de manera adecuada a las necesidades específicas de VVCR en la gestión de proyectos orientados a eventos de recaudación de fondos. Aunado a lo anterior, se determina que la incorporación de esfuerzos de capacitación, de escucha y acercamiento al equipo de trabajo por parte del liderazgo de la organización, así como el fomento del aprendizaje grupal y la celebración de los logros colectivos como estrategia de motivación, constituyen elementos importantes para impulsar la adopción de la metodología como parte de los procesos de VVCR.

6 Recomendaciones

En aras de que VVCR impulse la mejora en la administración de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, se proponen los siguientes elementos:

1. Se recomienda a la Directora Ejecutiva y a la Directora de Programas definir metas cuantitativas para los objetivos que atiende cada uno de los proyectos, con el fin de facilitar la medición objetiva de su desempeño. Lo anterior facilita la toma de decisiones informada y basada en datos, al tiempo que promueve la sostenibilidad financiera de los proyectos.
2. Se recomienda a la Directora de Programas utilizar el acta de constitución del proyecto como insumo para la presentación de ofertas comerciales a los patrocinadores, especialmente en lo que respecta a la definición de los objetivos misionales de VVCR que se pretende impactar con los eventos. Al incorporar información sobre los objetivos de aporte social, se facilita que los potenciales patrocinadores comerciales comprendan la amplitud de los aportes del proyecto y pueden identificar un valor adicional para su marca, aumentando el atractivo de la oferta presentada.
3. Se recomienda a la Directora Ejecutiva designar a la Directora de Programas como responsable del mantenimiento y mejora de las plantillas incluidas en esta metodología, para lo cual se propone aprovechar como insumo la información contenida en los registros de lecciones aprendidas y de ideas de mejora. Para fortalecer la identificación de oportunidades para la mejora de los procesos de administración de proyectos y de las plantillas correspondientes, se recomienda que la Directora de Programas realice consultas anuales sobre el nivel de satisfacción a las partes que con mayor frecuencia participan en los proyectos, por ejemplo, la

Encargada administrativa, la Directora Ejecutiva y la organizadora de eventos contratada de forma externa, en aras de determinar si se requiere un análisis más profundo sobre eventuales mejoras.

4. Se recomienda a la Directora Ejecutiva desarrollar un plan de capacitación para el equipo de trabajo, orientado al desarrollo de competencias para la administración de proyectos y temas afines, incluyendo la gestión de riesgos, con el fin de profesionalizar estas labores en la organización y fortalecer un enfoque administrativo proactivo antes los eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
5. Se recomienda a la Directora Ejecutiva, como líder de la organización, fomentar el aprendizaje colaborativo entre las personas que conforman los proyectos, como mecanismo para impulsar el desarrollo individual y el crecimiento de VVCR. Para lograr lo anterior se recomienda utilizar las plantillas destinadas a este fin e instaurar una dinámica recurrente para revisar su contenido y generar lecciones aprendidas.
6. Se recomienda a la Directora Ejecutiva considerar la interseccionalidad de las poblaciones que han sido históricamente vulneradas para la creación de alianzas con las organizaciones beneficiadas. Por ejemplo, cuando se ofrecen mentorías en liderazgo como parte de los eventos, estas podrían incluir entre sus beneficiarias a mujeres indígenas, afrodescendientes o migrantes, a quienes se les discrimina por su género, así como por su raza u origen. De esta manera se puede ampliar el aporte de la organización al desarrollo sostenible, tocando otras dimensiones además de la igualdad de género.
7. Se recomienda a la Directora de Programas considerar la posibilidad de incluir charlas con contenido educativo en materia ambiental, así como pequeños cortos informativos, como parte del guion de los eventos. El objetivo de esta iniciativa es

aprovechar la plataforma de la organización para contribuir en la sensibilización de las personas para el cuidado del planeta y sus recursos naturales.

8. Se recomienda a la Organizadora de Eventos unificar los formularios de las personas participantes a los eventos, de modo que las columnas base se encuentren a la izquierda y las personalizadas se ubiquen a la derecha. De esta manera es posible consolidar todos los listados en uno solo, tanto los que ingresan por formularios como los que envían los patrocinadores, y contar con un solo registro de asistentes para coordinar los requerimientos del evento, como el envío de información del evento, la adquisición de alimentos, el registro de asistencia para el ingreso al recinto, entre otros, con lo que se busca una ejecución más eficiente de las labores del proyecto.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

Naciones Unidas (s.f.a) define el desarrollo sostenible como “el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Para lograr lo descrito anteriormente, es necesario integrar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. No es posible enfocarse en uno de estos elementos y llamarlo desarrollo sostenible, dejando de lado los demás, ya que los tres son necesarios para crear mayores oportunidades para todas las personas que permitan reducir las desigualdades, mejorar la calidad de vida y promover el uso respetuoso de los recursos naturales y los ecosistemas.

Asimismo, la Universidad para la Cooperación Internacional (2021) establece que el “desarrollo regenerativo reúne un conjunto de principios para transformar la relación de los seres humanos con los lugares donde habitan e interactúan, y así restaurar el equilibrio de los

ecosistemas". Según esto, el objetivo del desarrollo regenerativo trasciende el mantener los sistemas naturales, si no que se plantea la necesidad de regenerarlos, buscando la mejora permanente de estos.

Si bien la definición brindada anteriormente se orienta más la regeneración ambiental, otros autores como el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2021), aclaran que el desarrollo regenerativo está relacionado también con los sistemas sociales, especialmente con la búsqueda de un futuro en el que se respetan los derechos humanos y se trabaja en la eliminación de las barreras estructurales que evitan el disfrute pleno de estos derechos por parte de todas las personas.

En línea con lo anterior, la misión de VVCR se enfoca en la creación de oportunidades para las mujeres a través del fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y la promoción de su empoderamiento, lo anterior, con el fin de que las mujeres ocupen un papel más equitativo en la toma de decisiones y en otros ámbitos que mayormente han estado excluidas o poco representadas.

Las brechas de género persisten en diferentes esferas de la sociedad, con especial presencia en el ámbito laboral, educativo y de participación política. Todos estos corresponden a entornos donde tradicionalmente se ha excluido a las mujeres, gracias a los roles de género que se transmiten socialmente. Además, se producen desigualdades en otros aspectos como los ingresos económicos, la alta asignación de responsabilidades de cuidado a las mujeres que en ocasiones afecta el acceso al empleo y la educación, el aumento de la pobreza en los hogares liderados por mujeres, entre otras.

En relación con lo expuesto previamente, el Programa Estado de la Nación ha reflejado brechas como las siguientes (Aguilar, 2023):

- Cuatro de cada diez mujeres en edad de trabajar están buscando o tienen empleo, en contraposición de los hombres donde se trata de siete de cada diez. Usualmente esto

se debe a las obligaciones de cuidado que suelen recargarse a las mujeres; situación que se agravó durante la pandemia del COVID-19.

- En promedio las mujeres ganan 9.7% menos que los hombres, aún desempeñando trabajos similares. Esta situación se agrava en aquellos segmentos donde los ingresos son menores. En el grupo de mayores ingresos (quintil V) las diferencias salariales entre hombres y mujeres no resultaron significativas, no obstante, en el caso del grupo con menores ingresos (quintil I), se encontró que las mujeres ganan 20% menos que los hombres.
- La tasa de desempleo en mujeres se encuentra cerca de duplicar el dato para los hombres.
- En el 2021, se estimó que la probabilidad de una mujer de conseguir empleo era de un 37%, mientras que para un hombre era de 63%.

Además, en la educación, las brechas de género pueden observarse en la elección de carreras, con la persistencia de estereotipos que limitan la participación de mujeres en disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés). Asimismo, la participación política se ve afectada por la escasa representación femenina en cargos de toma de decisiones, reflejando un desequilibrio que obstaculiza la voz y perspectiva de las mujeres en la formulación de políticas.

Fomentar el liderazgo y empoderamiento de la mujer es una estrategia esencial para cerrar las brechas de género que persisten en nuestra sociedad. La inclusión de mujeres en posiciones de toma de decisiones contribuye a la creación de entornos más equitativos y justos, ya que se garantiza una representación más completa de la sociedad. Además, empoderar a las mujeres mediante oportunidades de liderazgo fortalece la autoestima, la confianza y las habilidades de negociación, permitiéndoles superar barreras y desafíos que históricamente han limitado su participación. En última instancia, fomentar el liderazgo y

empoderamiento femenino no solo cierra las brechas existentes, sino que también construye un camino hacia una sociedad más justa, inclusiva y próspera para todos.

Al promover el liderazgo y el empoderamiento femenino a través del financiamiento de las actividades de VVCR, los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de esta organización aportan indirectamente al desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo del país. Asimismo, las temáticas de estos eventos se alinean con el objetivo de la institución, por lo que además de aportar fondos para las actividades regulares, impulsan por sí mismos el cierre de las brechas de género.

En las siguientes secciones se amplía sobre algunas herramientas asociadas al desarrollo sostenible y al desarrollo regenerativo, con el fin de explorar con mayor profundidad cómo se comporta la ejecución de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR, con respecto a estos conceptos.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados en el año 2015, “constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo” (Naciones Unidas, s.f.a). En total se trata de 17 objetivos plasmados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los cuales funcionan como una guía general para conseguir un futuro sostenible para todas las personas, con el pleno disfrute de los derechos humanos por parte de todos y todas.

A continuación, se detalla cada uno de los ODS, según lo expuesto por Naciones Unidas (s.f.a), y cómo se relacionan con el caso en estudio:

Objetivo 1: fin de la pobreza. Este objetivo requiere de un crecimiento económico inclusivo, donde se generen empleos sostenibles y se promueva la igualdad.

Al fomentar el liderazgo y el empoderamiento de las mujeres, así como el apoyo a PyMEs dirigidas por mujeres, los programas que financian los eventos de recaudación de

VVCR ayudan al acceso a mejores posiciones laborales y a la creación de nuevos ingresos, lo que a su vez impacta de forma positiva a la reducción de la pobreza.

Objetivo 2: hambre cero. Incluye el planteamiento de soluciones en el sector alimentario y agrícola para la eliminación del hambre y la pobreza.

Al promover la participación activa de las mujeres en la política al potenciar su empoderamiento y liderazgo, las actividades de VVCR que son financiadas por los eventos de recaudación de fondos pueden llevar a la incorporación de mujeres en puestos políticos desde donde se impulsen políticas que ayuden a eliminar el hambre. Adicionalmente, se realizan programas con adolescentes donde se impulsa su crecimiento, como jornadas de mentoría, por lo que es posible que las actividades financiadas fomenten la escogencia de carreras STEAM desde donde las mujeres pueden aportar al desarrollo de soluciones para el sector alimentario y el sector agrícola que contribuya con este ODS.

Objetivo 3: salud y bienestar. Se relaciona con la garantía de una vida saludable y la promoción del bienestar universal.

Los programas de VVCR cuentan con un componente de bienestar integral de las personas, por lo que desarrollan temáticas como la salud mental, un ejemplo de estos es el evento Me cuido por mí, donde se desarrollan ponencias asociadas con la salud de las mujeres con un enfoque integral, y la brigada de escucha lanzada en respuesta a la pandemia y los efectos del aislamiento en las personas. Además, algunos eventos de recaudación de fondos han tocado temas relacionados con el bienestar, ya sea por solicitud del patrocinador o como parte de los enfoques dados en los temas desarrollados, como es el caso de las ponencias que se incorporan al TEDx Llorente Women.

Objetivo 4: educación de calidad. Se relaciona con proveer una educación de calidad para todas las personas como la base para mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo sostenible.

La organización aborda este objetivo al ofrecer programas educativos y de capacitación que fortalecen las habilidades y conocimientos de las mujeres. Al proporcionar acceso a recursos educativos y oportunidades de formación, Voces Vitales contribuye a la mejora de la calidad de la educación, capacitando a mujeres para alcanzar sus metas profesionales y personales, y fomentando un impacto positivo en sus comunidades. Esto es de especial importancia al considerar los programas que buscan impulsar a las PyMEs lideradas por mujeres, donde se les capacita para desarrollar su negocio, así como las iniciativas de Voces en Acción, donde se brinda conocimientos en temas variados como finanzas personas y comunicación no violenta, por dar algunos ejemplos.

Objetivo 5: igualdad de género. Persigue la igualdad entre hombre y mujeres para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible.

Este objetivo es central en la misión de VVCR, así como las acciones con las que la materializan. La organización trabaja activamente para empoderar a mujeres, promover la igualdad de oportunidades y eliminar estereotipos de género. A través de programas de liderazgo, mentoría y desarrollo personal, contribuye directamente a la igualdad de género, generando un impacto en la participación activa y significativa de las mujeres en diversos ámbitos de la sociedad. Asimismo, ha incorporado iniciativas que involucra la participación de hombres, como el liderazgo con un enfoque de perspectiva de género y la promoción de masculinidades sanas, que a su vez pueden repercutir de forma positiva a balancear la carga de trabajo asociada a tareas asignadas mayormente a las mujeres según los roles de género, como lo son las labores de cuidado en el hogar.

Objetivo 6 Agua limpia y saneamiento. Incluye la garantía de contar con agua libre de impurezas y accesible para todas las personas.

Algunos de los programas que se financian a través de los eventos de recaudación de fondos apoyan a adolescentes para fomentar su empoderamiento, lo que puede llevarlas a

descubrir nuevas opciones de carrera que se salen de los roles tradicionales de género, como lo son las carreras STEAM. Al promover esta elección, se fomenta la participación de las mujeres en foros donde se desarrollan medidas técnicas para asegurar el acceso al agua limpia y el saneamiento.

Objetivo 7: energía asequible y no contaminante. Este objetivo impulsa el acceso a todas las personas a la energía, así como el uso de energías consideradas limpias y de equipos de consumo eficiente.

Al igual que en el ODS anterior, la energía asequible y no contaminante requiere de innovación técnica, la cual puede verse beneficiada al contar con más participación femenina en este ámbito, ya que se incorporan más personas a la búsqueda de soluciones. Esto puede lograrse al fomentar la incorporación de mujeres en carreras STEAM, lo cual puede ser un resultado de los programas que se realizan con las adolescentes y que son financiados por los eventos de recaudación de fondos que se ejecutan.

Objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico. Se centra en la creación de oportunidades laborales para contrarrestar el progreso lento y desigual.

Las acciones de VVCR que los eventos de recaudación de fondos ayudan a financiar, impactan en este ODS al respaldar el empoderamiento económico de las mujeres a través de programas que promueven el liderazgo y el emprendimiento femenino. Al facilitar oportunidades laborales significativas y sostenibles, la organización contribuye a la creación de empleo y al desarrollo económico, apoyando así el crecimiento económico inclusivo.

Objetivo 9: industria, innovación e infraestructuras. Incluye la inversión en infraestructura básica para el desarrollo sostenible y el acceso a una mejor calidad de vida para todas las personas, como aquella enfocada en carreteras, agua, saneamiento y electricidad.

Una de las razones por las que VVCR promueve el liderazgo y empoderamiento femenino es para impulsar la incorporación de más mujeres en puestos de poder y una mayor

representación en los espacios políticos, como los puestos de elección popular. Al acceder a estos ámbitos las mujeres pueden aportar con su voz para promover cambios en la sociedad, dentro de los cuales se pueden incluir la industria, el impulso a la innovación y la inversión en infraestructuras. Es por esto que las actividades de VVCR que son financiadas mediante los eventos de recaudación de fondos, aportan a este ODS.

Objetivo 10: reducción de las desigualdades. Este objetivo se enfoca en reducir las desigualdades entre los diferentes grupos que habitan los países, así como aquellas desigualdades que existen entre los países.

VVCR pretende aportar al cierre de brechas de género en Costa Rica, donde se ubica su campo de acción. Esto por si mismo, aporta a la reducción de las desigualdades al construir un mundo más equitativo entre hombres y mujeres. Asimismo, las actividades que son financiadas a través de los eventos de recaudación de fondos promueven el emprendimiento local, el cual puede aportar a mejorar los ingresos de las familias y a disminuir brechas que se producen por condiciones socioeconómicas.

Objetivo 11: ciudades y comunidades sostenibles. Fomenta la inversión en infraestructura que permita un desarrollo sostenible en las ciudades y comunidades, por ejemplo, al impulsar el uso de medios alternos de transporte.

Para crear ciudades y comunidades sostenibles, estas deben ser inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. El diseño que estas requieren debe ser realizado por personas profesionales con la formación técnica requerida, por lo que al fomentar la participación de las mujeres en carreras STEAM, se promueve al mismo tiempo que estas brinden su aporte a la creación de soluciones. Los eventos de recaudación de fondos de VVCR apoyan a este cambio al proveer recursos para la implementación de acciones con grupos de adolescentes, donde se busca que estas descubran su potencial y las posibilidades de desarrollo que poseen.

Objetivo 12: producción y consumo responsables. Se basa en hacer más y mejores cosas utilizando menos recursos.

Como se mencionó anteriormente, una de las actividades que se financia con los eventos de recaudación de fondos está enfocada en proveer mentoría a mujeres adolescentes. Al ayudarles a descubrir su potencial, ellas pueden escoger carreras STEAM que usualmente tienen baja participación femenina y de esta forma integrarse a la creación de soluciones de producción y consumo responsables, donde se optimice la utilización de los recursos para las labores productivas.

Objetivo 13: acción por el clima. Persigue acciones para frenar el cambio climático, considerando que afecta a todas las personas.

Las acciones por el clima que buscan combatir el cambio climático y sus efectos requieren de apoyo político. Un ejemplo de esto es la negociación del Acuerdo de París, que requirió de grandes esfuerzos de negociación y diplomacia para alcanzar un resultado favorable donde múltiples naciones adoptaron sus acuerdos. Este caso en particular estuvo liderado por una mujer: Christiana Figueres. Lo que busca VVCR con las acciones que financia por medio de los eventos de recaudación de fondos, es empoderar a las mujeres en distintos ámbitos de la vida privada y pública, con el fin de explotar su liderazgo para que surjan más lideresas como Christiana Figueres que ayuden a alcanzar grandes hitos en este campo.

Objetivo 14: vida submarina. Incluye adoptar medidas para conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Para proteger y conservar la vida submarina se requiere cooperación internacional, similar al objetivo 13 que se analizó previamente. En este caso las acciones financiadas por los eventos de recaudación de fondos también aportan mediante el fomento de liderazgos femeninos que puedan tener un papel preponderante en la consecución de acuerdos, en la definición de políticas públicas y en la dotación de recursos.

Objetivo 15: vida de ecosistemas terrestres. Se enfoca en gestionar de forma sostenible los bosques, en lugar contra la desertificación y la degradación de las tierras, así como detener la pérdida de biodiversidad.

En el caso de este ODS, además de fomentar el liderazgo que puede impulsar cambios positivos, como se comentó en los ODS detallados anteriormente. Las acciones que desarrolla VVCR en cumplimiento de su misión y financiadas en parte por los eventos de recaudación de fondos, apoyan el surgimiento y crecimiento de emprendimientos de mujeres, donde algunas veces pueden generar un impacto positivo en los ecosistemas terrestres, ya sea porque generan productos que ayudan a protegerlos o porque se trata de emprendedoras agropecuarias que generan productos locales y que se trata de PyMEs que son atendidas en programas desarrollados en conjunto con organizaciones que promueven prácticas de desarrollo sostenible, como Fundecooperación,.

Objetivo 16: paz, justicia e instituciones sólidas. Aboga por la defensa de los derechos humanos de todas las personas, el acceso universal a la justicia y la construcción de instituciones responsables y eficaces.

La preparación para ser mentor o mentora de VVCR, así como algunas de las capacitaciones impulsadas por Voces en Acción, incluyen prácticas de comunicación no violenta y culturas de paz. Al apoyar el financiamiento de estas actividades mediante los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, se promueve de forma indirecta el cumplimiento de este ODS. Adicionalmente, al promover una mayor participación de las mujeres en puestos de decisión y en la política, se fomenta la diversidad de voces, lo que fortalece la construcción de instituciones responsables y sólidas.

Objetivo 17: alianzas para lograr los objetivos. Busca fomentar la creación de alianzas para promover el cumplimiento de los ODS, la cooperación de los países y la movilización de recursos.

Para alcanzar este objetivo se requiere de voluntad política tanto desde las organizaciones públicas, como de las privadas. De esta forma la mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo y en la política que se fomenta a través de las acciones de VVCR que son financiadas por los eventos de recaudación de fondos, promueve la presencia de más mujeres en los lugares donde se toman las decisiones sobre las políticas y la asignación de recursos, de modo que es posible que al incorporar más voces en estos foros se pueda impulsar las alianzas necesarias para lograr los ODS.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Estándar P5 valora el triple resultado final como el objetivo deseado de los proyectos, es decir, beneficios en Personas, Planeta y Prosperidad considerando los impactos de los Productos y los Procesos. P5 se refiere a estos cinco términos, por lo tanto “el Estándar P5 brinda orientación sobre qué medir y cómo integrar P5 en las actividades de los proyectos” (Green Project Management [GPM], 2023, p.4).

Con productos se refiere a los resultados del proyecto, por lo que se evalúa según la vida útil y el mantenimiento, mientras que los procesos incluyen los procesos de dirección de proyectos utilizados para gestionar sus actividades, y se evalúan con respecto a la eficiencia, eficacia e imparcialidad. Este último concepto se refiere al trato justo y respetuoso para todas las personas afectadas, ya sean miembros del equipo de proyecto, clientes, proveedores y otras partes interesadas asociadas al proyecto (GPM, 2023).

Por otro lado, la categoría de las personas “se refiere a los impactos que las actividades y los productos de un proyecto pueden tener en las personas, la sociedad y las comunidades” (GPM, 2023, p.13). De esta forma, se puede decir que esta categoría conecta con el ámbito social del desarrollo sostenible. Incluye evaluar las prácticas laborales y de trabajo decente, así como aspectos relacionados con la sociedad y los clientes, los derechos humanos, y el comportamiento ético.

La categoría del planeta se refiere a los impactos que ocurren en los sistemas naturales vivos y no vivos, enfocado en preservar, restaurar y mejorar estos sistemas naturales. Para lo anterior se incluye la tierra, el aire, y el agua, así como la flora, la fauna y las personas que viven en ellos (GPM, 2023). Se relaciona con la perspectiva ambiental del desarrollo sostenible. Para esta categoría se analizan elementos relacionados con el transporte, la energía, la tierra, aire y agua, así como el consumo.

Finalmente, la categoría de la prosperidad está relacionada con las “finanzas de las partes interesadas del proyecto (GPM, 2023, p.63), es decir, se enfoca en el ámbito económico del desarrollo sostenible. Para analizar esta categoría se toma en consideración la factibilidad del proyecto, la agilidad empresarial, así como la estimulación económica y del mercado.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos de VVCR, con respecto al Estándar P5, en aras de identificar acciones que pueden resultar en mejoras en este tipo de proyectos (Figura 68).

Para realizar este análisis se identificaron los riesgos y oportunidades relacionados con los elementos que conforman cada “P” del Estándar P5, desglosados por categoría y subcategoría. En cada caso se definió la puntuación del impacto del riesgo con la condición original, luego se propusieron respuestas para la mejora y finalmente se valoró la puntuación del impacto después de introducir dichas respuestas, con lo cual fue posible determinar el cambio o mejora obtenida para cada caso.

La puntuación asignada responde a la afirmación “este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad”, y se encuentra en línea con la siguiente escala:

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Neutral

- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

Figura 68

Análisis P5

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
2,1 Impactos del Producto							
2.1.1	Vida útil del producto	El producto se brinda en forma de servicio de capacitación o sensibilización, el cual se integra a las capacidades de las personas buscando una mejora en su calidad de vida	No requiere de materiales de altas cantidades de materiales que impacten el ambiente y promueve cambios sociales positivos	5	Mantener el enfoque temático de los eventos para evitar que se desvíe fomentar el liderazgo y empoderamiento femenino	5	0
2.1.2	Mantenimiento del producto	Los materiales que se proveen en los eventos son digitales	Si las personas desean revisar los contenidos nuevamente, puede accederlos sin necesidad de imprimirlos o adquirirlos nuevamente. Además, no generan impactos negativos al desecharlos	5	Mantener el material que se entrega en los eventos en formato digital	5	0
2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)							
2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Al planificar el proyecto, no se definen metas de recaudación de fondos para el evento	No se cuenta con un parámetro para medir el desempeño de cada evento con respecto al logro de los objetivos	1	Incluir en la metodología de administración de proyectos un requerimiento para definir la meta durante las etapas tempranas del proyecto	3	2
2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	No se realizan mediciones de eficiencia sobre las actividades de los proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos	No se cuenta con información para controlar el uso de los recursos y su aprovechamiento	1	Incluir herramientas en la metodología de administración de proyectos para medir el uso de los recursos con respecto a lo presupuestado	3	2
2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Los informes de rendición de cuentas se realizan de forma global, sin brindar información por cada evento de manera independiente	No se cuenta con información precisa para la toma de decisiones	1	Crear herramientas para documentar los resultados de los eventos de forma individual, incluyendo su aporte al financiamiento de VVCR	4	3
Promedio de Producto y Proceso				2,6		4,0	1,4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
3 Impactos a las Personas (Sociales)							
3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente							
3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	No se validan los requerimientos de recursos humanos para el proyecto, con respecto al personal disponible	Disminución de la productividad debido al cansancio, insatisfacción y ambiente de trabajo negativo	2	Hacer estimaciones iniciales de la carga laboral para el proyecto, validar si se cuenta con los recursos apropiados o se requieren ajustes, y dar seguimiento durante el proyecto	4	2
3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión	No existen mecanismos para el manejo de conflictos entre el personal interno y el externo	Mal ambiente de trabajo y atrasos en el proyecto al prolongarse los conflictos	1	Definir políticas para el manejo de conflictos entre las personas involucradas en el proyecto	4	3
3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Las labores de oficina implican gran cantidad de horas en las que el personal permanece sentado y sedentario	Lesiones y enfermedades derivadas de la falta de ergonomía y el sedentarismo, que producen costos y atrasos por incapacidades	1	Proveer al personal de información sobre buenas prácticas de ergonomía en oficinas (especialmente en teletrabajo) y de pausas activas	4	3
3.1.4	Educación y Capacitación	No se cuenta con un sistema para identificar las necesidades de conocimiento del personal involucrado en los proyectos	Disminución en la eficiencia del proyecto, en la calidad del producto entregado y en la motivación del personal	2	Implementar evaluaciones para identificar las brechas de conocimiento, así como planes de acción para solventarlas	4	2
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	No se determinan las lecciones aprendidas de proyectos anteriores	No se aprovecha la oportunidad de mejorar la eficiencia y eficacia de los proyectos	2	Crear un registro de lecciones aprendidas para almacenar el conocimiento que se genera a través de los proyectos	4	2
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	No todos los eventos consideran las necesidades de adaptación para personas con discapacidad	Se limita la participación de las personas, como beneficiarias y como parte del equipo del proyecto, reduciendo las oportunidades y el talento disponible	1	Incluir en los formularios de reclutamiento e inscripción consultas sobre necesidades de adaptación, para ser tomadas en cuenta en el desarrollo de los proyectos	5	4
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	Se prioriza la contratación de personas que habitan en Costa Rica para las actividades realizadas en los eventos	Generación de fuentes de empleo e ingreso para personas locales, que deriva en bienestar económico para la comunidad	4	Mantener las políticas para priorizar la contratación de personas locales para realizar los eventos	4	0

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
3 Impactos a las Personas (Sociales)							
3,2 Sociedad y Consumidores							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	En eventos presenciales, no se considera el impacto en las comunidades aledañas, por ejemplo, en tránsito vehicular, ruido y otros	Conflictos durante el desarrollo de los proyectos que repercuten de forma negativa en su calidad y en la reputación de VVCR	2	Incluir a la comunidad como parte interesada para identificar sus intereses y gestionarlos en el caso de eventos presenciales	4	2
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Omisión en el cumplimiento de un requerimiento normativo	Demandas legales y daño reputacional	2	Incluir actividades de identificación de los requerimientos normativos en la planeación de los proyectos	4	2
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	No se desarrollan programas enfocados en población indígena	Se pierde la oportunidad de impactar positivamente en una población tradicionalmente excluida	1	Realizar alianzas con organizaciones que trabajan con personas indígenas para incorporarlas como beneficiarias de los programas	5	4
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	No se evalúan los riesgos para la seguridad física de las personas que participan en los eventos presenciales	Afectaciones a la salud de las personas, demandas por accidentes y pérdida reputacional	2	Considerar los riesgos a la seguridad física y su tratamiento durante la planificación del proyecto	5	3
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	Desconocimiento de los patrocinadores y donantes sobre el contenido de los eventos y los programas en los que se usan los fondos que se recaudan de estos	Conflictos por expectativas no cumplidas sobre el uso de los fondos, lo que puede producir un deterioro en las relaciones, pérdida de confianza y menos ingresos por eventos	2	Incluir en las propuestas a los patrocinadores y donantes información sobre el evento, como temática, población meta, políticas de compra de servicios y productos, así como proyectos que financian	4	2
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	La descripción de los eventos al publicitarlos hacia posibles participantes y patrocinadores es clara y coherente con lo que se ejecuta	Previene daños en la reputación y mantiene las buenas relaciones, así como la confianza, con quienes participan y patrocinan eventos	5	Mantener las buenas prácticas implementadas para la publicidad y la información que se brinda sobre los eventos	5	0
3.2.7	Privacidad del Consumidor	No existe una prohibición expresa hacia los proveedores sobre el uso no autorizado de los datos de los consumidores	Demandas legales por uso no autorizado de datos personales, lo que puede generar gastos adicionales	2	Incluir en los contratos con los proveedores cláusulas sobre la prohibición en el uso de datos de los consumidores con otros fines fuera del proyecto	4	2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
3 Impactos a las Personas (Sociales)							
3,3 Derechos Humanos							
3.3.1	No Discriminación	No se cuenta con un compromiso de la organización en contra de la discriminación por cualquier motivo hacia las personas	Insatisfacción del personal, mal ambiente laboral y demandas legales	1	Definir una política en contra de la discriminación en todas sus formas hacia las personas internas y externas	5	4
3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	Se cuenta con políticas y un marco legal contra la contratación de personas menores de edad	Respeto por los derechos de las personas menores de edad, protección a la reputación y prevención de demandas legales	5	Mantener las políticas y el respeto al marco legal contra la contratación de personas menores de edad	5	0
3.3.3	Trabajo Voluntario	Las personas voluntarias no cuentan con un mecanismo para denunciar cualquier requerimiento de trabajo forzado, involuntario o inseguro	Insatisfacción de las personas voluntarias que además podrían no regresar, demandas legales y daño a la reputación	1	Establecer un canal de comunicación confidencial con las autoridades superiores de la organización para la denuncia de situaciones de trabajo forzado, involuntario o inseguro	4	3
3,4 Comportamiento Ético							
3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	En los eventos ocasionalmente se brindan refrigerios y otros insumos a las personas participantes que contienen plásticos de un solo uso	Contaminación de los suelos al desechar plásticos de un solo uso en botadores	2	Dar prioridad a la selección de proveedores que brindan alternativas para el reemplazo de los plásticos de un solo uso	4	2
3.4.2	Anticorrupción	No existen mecanismos estándar para la supervisión de los servicios externos para asegurar el cumplimiento de los contratos	Pérdida reputacional y de la confianza de posibles donantes y patrocinadores	2	Incorporar en los procesos de seguimiento actividades y herramientas para dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos contractuales	4	2
3.4.3	Competencia Leal	No se documentan los criterios de selección como parte del proceso de contratación de proveedores	Demandas legales, daño reputacional y pérdida de la confianza de posibles donantes y patrocinadores	2	Documentar cuáles son los criterios de selección indispensables antes de iniciar el proceso de contratación externa	4	2
Promedio de las Personas				2,2		4,4	2,2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4 Impactos al Planeta (Ambientales)							
4,1 Transporte							
4.1.1	Adquisiciones Locales	Se prioriza la compra de productos y servicios locales para los eventos (incluyendo aquellos fuera del GAM)	Generación de fuentes de empleo e ingreso para personas locales, que deriva en bienestar económico para la comunidad	5	Mantener las políticas para priorizar la compra de productos y servicios locales para realizar los eventos	5	0
4.1.2	Comunicación Digital	Se prioriza la comunicación digital para las labores de la organización y la entrega de material como parte de los eventos	Reducción de los impactos ambientales por emisiones de CO2, impresión de documentos, entre otros, así como mejora en la calidad de vida de las personas	5	Mantener las políticas de trabajo virtual siempre que sea posible y de entrega de materiales digitales	5	0
4.1.3	Viajes y Desplazamientos	Se limitan los viajes a los sitios de los eventos presenciales al mínimo y se realizan eventos virtuales o híbridos para minimizar los viajes de quienes asisten	Mejora en la productividad del equipo, mayor balance vida-trabajo para el equipo, reducción de las emisiones de CO2	5	Mantener las prácticas de trabajo remoto para el equipo del proyecto y el desarrollo de eventos híbridos	5	0
4.1.4	Logística	Los materiales que se adquieren para entregar en los eventos, como kits y refrigerios contienen plásticos de un solo uso en su embalaje	Impacto ambiental por la contaminación que produce el desecho de los plásticos de un solo uso	2	Priorizar la contratación de proveedores que utilicen materiales de embalaje reutilizables, alternativas de plástico a base de plantas y cajas de cartón	5	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4 Impactos al Planeta (Ambientales)							
4,2 Energía							
4.2.1	Consumo de Energía	Prácticas ineficientes en el uso de equipo electrónico por parte del personal del proyecto	Aumento de la huella de carbono de la organización por un mayor consumo energético	2	Capacitar al personal del proyecto en buenas prácticas para el uso eficiente de los equipos electrónicos	4	2
4.2.2	Emisiones CO2	En los eventos presenciales se utiliza material digital por lo que se requiere transporte solo para el personal reduciendo la cantidad de vehículos o viajes requeridos	Reducción en los impactos ambientales derivados por la emisión de CO2	5	Mantener la práctica de utilizar materiales digitales también en los eventos presenciales	5	0
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	No aplica. La organización no cuenta con instalaciones propias ni infraestructura para generar retorno de energía limpia					
4.2.4	Energía Renovable	No aplica. La organización no tiene control sobre la composición de la matriz energética del país, aunque cabe resaltar que en Costa Rica está compuesta principalmente por fuentes renovables					
4,3 Tierra, Aire y Agua							
4.3.1	Diversidad Biológica	Malas prácticas de manejo ambiental en los proyectos beneficiarios de los programas	El crecimiento en los proyectos afecta la diversidad biológica y presiona los límites planetarios	2	Incluir alianzas con organizaciones especializadas en manejo ambiental para capacitar a las personas beneficiarias	5	2
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	Malas prácticas de manejo ambiental en los proyectos que son beneficiarios de los programas	El crecimiento en los proyectos afecta la calidad del aire y el agua, y presiona los límites planetarios	2	Incluir alianzas con organizaciones especializadas en manejo ambiental para capacitar a las personas beneficiarias	5	2
4.3.3	Consumo de Agua	Durante el evento, las personas pueden realizar un consumo poco responsable del agua (ej. al lavarse las manos)	Desgaste del recurso más allá de los límites planetarios	2	Promover pautas para el consumo responsable del agua entre el equipo y las personas participantes de los eventos	4	2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4 Impactos al Planeta (Ambientales)							
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Malas prácticas de manejo ambiental en los proyectos que son beneficiarios de los programas	El crecimiento en los proyectos afecta el desplazamiento del agua sanitaria y los límites planetarios	2	Incluir alianzas con organizaciones especializadas en manejo ambiental para capacitar a las personas beneficiarias	5	2
4,4 Consumo							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Uso de botellas plásticas para los refrigerios en eventos presenciales	Contaminación ambiental por el desecho de materiales en botadores de basura	2	Incluir en las invitaciones a los eventos presenciales la sugerencia de portar una botella reutilizable para el agua y contar con espacios para que el público pueda llenarla	5	3
4.4.2	Disposición	Las labores de oficina de los proyectos generan desechos electrónicos, como baterías y equipos electrónicos, que pueden ser desechados en los botadores	Contaminación ambiental por el desecho de materiales peligrosos en botadores de basura	1	Capacitar al personal de la organización en prácticas de disposición final para equipo electrónico y puntos de reciclaje especializados	4	3
4.4.3	Contaminación y Polución	No contar con espacios para recoger los materiales reciclables y un rol encargado de trasladarlos a un centro de acopio si el lugar del evento no cuenta con uno	Contaminación ambiental por el desecho de materiales en botadores de basura	2	Incluir en las actividades de preparación de eventos presenciales el disponer de un lugar para recoger los materiales reciclables y asignar a una persona responsable	5	3
4.4.4	Generación de Residuos	Mala estimación de las cantidades de suministros requeridas para los eventos	Compra excesiva de suministros que genera costos y residuos adicionales	1	Colocar el pedido de compra de suministros en el último momento posible con el fin de contar con el requerimiento más actualizado posible	5	4
Promedio del Planeta				2,7		4,8	2,1

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)							
5.1 Análisis del Caso de Negocio							
5.1.1	Modelado y Simulación	No se analiza el impacto de la incertidumbre en el nivel de participación en los costos e ingresos del proyecto	Durante la implementación puede encontrarse que la participación es menor o mayor a la esperada, afectando los ingresos percibidos o produciendo costos adicionales no contemplados	1	Incluir ejercicios de simulación para determinar el nivel de participación requerido para alcanzar el punto de equilibrio del proyecto, o donde se generan costos adicionales	4	3
5.1.2	Valor Presente	No aplica. Los proyectos se desarrollan en un período de tiempo corto por lo que este tipo de análisis no es requerido					
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	No se establecen metas de recaudación durante la planificación del evento	No es posible evaluar el desempeño del proyecto con respecto a los resultados de recaudación esperados, lo que afecta la toma de decisiones	1	Definir metas de recaudación de fondos en las etapas tempranas del proyecto y darles seguimiento durante su implementación	5	4
5.1.4	Retorno sobre la Inversión	Al estimar los costos de los proyectos no se considera el tiempo invertido por el personal de la organización	Toma de decisiones incorrecta al considerar que los eventos de recaudación de fondos generan un retorno mayor al real	1	Incluir el tiempo que emplea el personal en el proyecto como parte del presupuesto, para analizar si se realiza y darle seguimiento a su desempeño	5	4
5.1.5	Relación Beneficio-Costo	En la implementación de los eventos se descubre la necesidad de hacer contrataciones no contemplados en la planificación	Disminución del ingreso neto del evento y por ende de su aporte al financiamiento de la organización, así como errores en la selección de los eventos al no contemplar información precisa	1	Hacer una identificación de las actividades del proyecto y de las contrataciones asociadas a estas, como verificación de que se han contemplado todos los costos	5	4
5.1.6	Tasa Interna de Retorno	No aplica. Los proyectos se enfocan en la recaudación de fondos, no en proyectos de inversión que pueden ser evaluados con respecto a otros mecanismos como inversiones en valores o en la banca					

5,2 Agilidad del Negocio							
5.2.1	Flexibilidad/ Opcionalidad	No se cuenta con una metodología para analizar e incorporar cambios en el proyecto	Se pierde la oportunidad de incorporar mejoras en el proyecto, o bien, no se identifica el impacto de los cambios lo que puede aumentar el costo o el tiempo requerido para el proyecto	2	Desarrollar un procedimiento para el análisis e incorporación de los cambios en el proyecto que permita gestionarlos apropiadamente	4	2
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	En las etapas iniciales del proyecto existe incertidumbre sobre los requisitos que deben satisfacerse y la cantidad de recursos disponibles (cuando se requieren personas voluntarias)	Incumplimiento de requisitos, atrasos o necesidad de incorporar recursos adicionales no planificados para solventar las necesidades	2	Incorporar herramientas del enfoque ágil de proyectos para desarrollar una metodología híbrida donde se aprovechen las técnicas de cada enfoque para atender las necesidades de los proyectos	5	3
5,3 Estimulación Económica							
5.3.1	Impacto Económico Local	Se prioriza la contratación de servicios y productos locales para el desarrollo de los eventos	Se apoya la economía local mediante ingresos y empleos para las personas locales	5	Mantener las políticas de priorización del empleo y las compras locales para la ejecución de eventos	5	0
5.3.2	Beneficios Indirectos	No se identifican los beneficios indirectos de los eventos	Pérdida de la oportunidad de fortalecer el caso de negocio con beneficios adicionales, obtener más apoyo y mejorar la reputación	2	Incluir en los procesos de inicio y de planificación, una identificación de beneficios u oportunidades adicionales al tema central del evento, así como una vigilancia en caso de que surjan otros durante la implementación	4	2
Promedio de Prosperidad				1,9		4,6	2,8
Promedio General				2,3		4,5	2,2

Nota: Tomado de plantilla facilitada por la UCI, 2023. Completada por la autora.

El producto aporta un impacto positivo en el desarrollo sostenible, no obstante, los procesos para la administración de proyectos que llevan a desarrollarlo presentan grandes oportunidades de mejora, por ejemplo, en la definición de metas para los eventos de recaudación, así como la inclusión de herramientas en la metodología de administración de proyectos para medir el uso de los recursos con respecto a lo presupuestado y para documentar los resultados de los eventos de forma individualizada, en aras de proveer información para la toma de decisiones.

Por otro lado, en la categoría de impactos a las personas que se relaciona con el impacto social del proyecto, las principales mejoras están ligadas a la administración de los recursos, incluyendo buenas prácticas para administrar la carga laboral y asegurar su bienestar físico, el manejo de conflictos, la gestión del conocimiento y de las necesidades de capacitación, inclusión de canales para la denuncia confidencial de situaciones anómalas, así como la definición de compromisos de la organización para el respeto de los derechos humanos y la no discriminación. Este último no implica que la organización no lo realice actualmente en la práctica, sin embargo, es importante documentar y hacer público este tipo de compromisos con el fin de que promover la transparencia. En esta misma línea, se considera importante implementar alianzas con organizaciones que trabajan con personas indígenas para que estas puedan ser incluidas como beneficiarias de los programas.

Además, se considera importante incluir en esta categoría mejoras en las estrategias de accesibilidad, comunicación con la comunidad, verificación de requisitos normativos y comunicación con patrocinadores y donantes sobre el uso y fin de los fondos recaudados, lo que amplía el impacto del proyecto a un ámbito comunal.

En el caso de la categoría de impactos al planeta, relacionada con los impactos ambientales del proyecto, se determinó que existe una oportunidad de mejora relacionada con la capacitación del personal para el uso eficiente de los equipos electrónicos y el desecho de

elementos no tradicionales, tomando en cuenta que la mayoría de las actividades corresponden a operaciones de oficina. También, se puede mejorar en promover prácticas para la reducción del consumo de recursos en las personas que asisten a los eventos, incluir espacios para el acopio de los materiales que pueden ser revalorizados, así como incluir capacitación en buenas prácticas de manejo ambiental, como complemento a los programas que se realizan con PyMEs, con el fin de que estas puedan adoptarlas y mejorar el impacto ambiental de sus operaciones.

Tanto en el ámbito de los impactos hacia las personas como de los impactos hacia el planeta, se considera que existe una oportunidad para incluir políticas para la compra de servicios y productos enfocadas en reducir los impactos sociales y ambientales de los eventos de recaudación de fondos.

Finalmente, en la categoría de impactos a la prosperidad que se relaciona con el impacto económico de los proyectos, se determina que la mayor parte de las mejoras se relacionan con mejorar las estimaciones y la información que se utiliza para la toma de decisiones dentro de los proyectos, incluyendo la información relacionada con los costos por contrataciones pero también por mano de obra de la organización, los ingresos y la participación necesaria para lograr un punto de equilibrio y de ahí en adelante obtener recursos financieros para las actividades de impacto social de la organización. Además, se requiere contar con estrategias para gestionar la incertidumbre y los cambios que se incorporan al proyecto durante su desarrollo, con el propósito de proteger sus resultados.

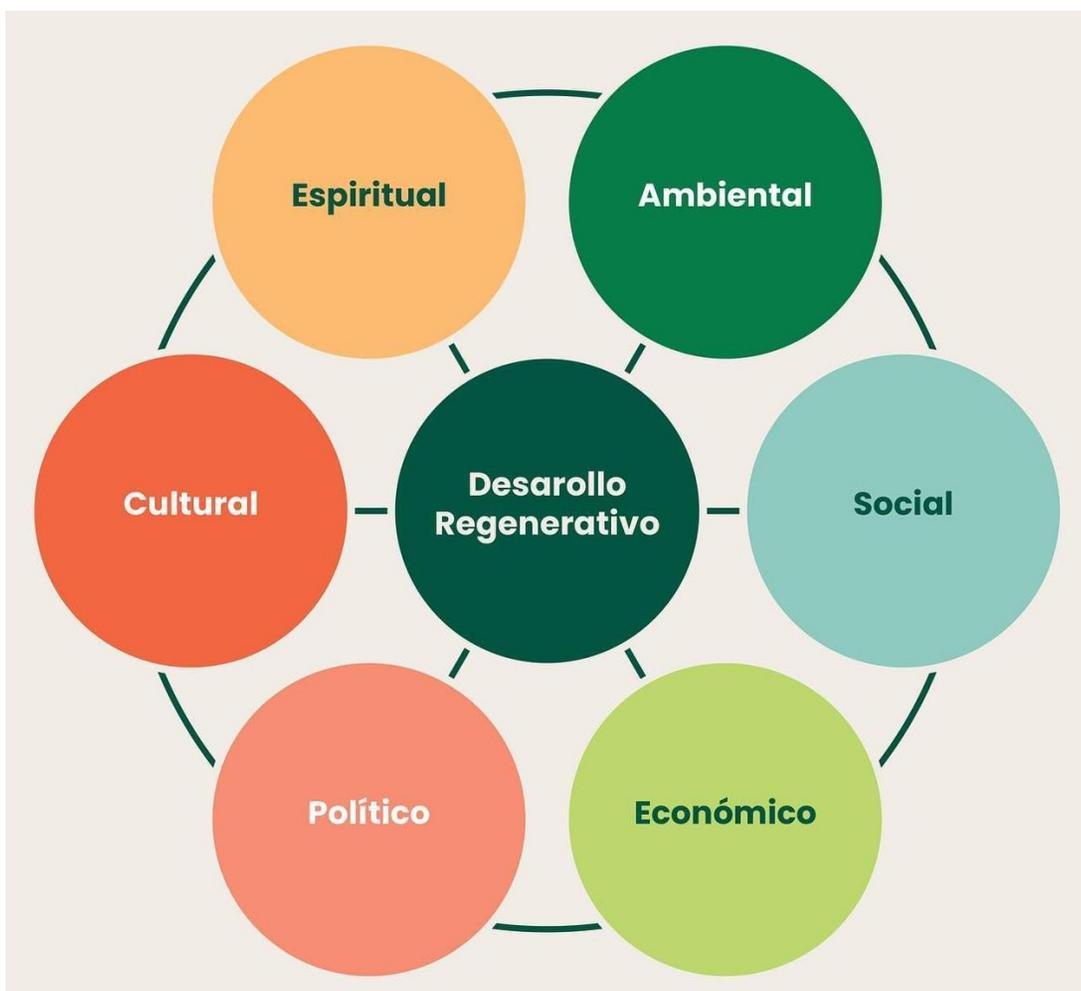
En resumen, al examinar el Estándar P5 y las medidas sugeridas, se percibe la oportunidad de potenciar la contribución de los proyectos de Voces Vitales Costa Rica orientados a eventos de recaudación de fondos en diversas dimensiones del desarrollo sostenible.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El desarrollo regenerativo está basado en seis dimensiones que aportan a transformar el mundo en un lugar más próspero, renovado y sostenible, para esta y las futuras generaciones.

Figura 69

Pilares del desarrollo regenerativo



Nota: Reproducido de *Costa Rica regenerativa*, por Universidad para la Cooperación Internacional, 2021, UCI.

A continuación, se atiende una serie de preguntas guía, con el objetivo de analizar la relación del proyecto con las dimensiones del desarrollo regenerativo.

7.3.1 Ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

En los eventos de recaudación de fondos que realiza VVCR se promueve la compra local, ayudando a que las poblaciones donde se realizan sus eventos reciban con un impacto positivo en la captación de nuevos ingresos. Esto es especialmente importante cuando se realizan eventos fuera del Gran Área Metropolitana, donde existen niveles de desempleo y dificultad para obtener ingresos mayores con respecto al centro del país.

Asimismo, se cuenta con políticas para optar por formas de trabajo más sostenibles como el trabajo remoto, con lo que se disminuyen los desplazamientos, el uso de tecnologías como la entrega de material en digital o el uso de micrositios en sus charlas donde las personas pueden acceder el material de trabajo sin necesidad de impresiones durante el evento y posterior a este.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono)

Como se mencionó anteriormente, los eventos de recaudación de fondos de VVCR están diseñados para afectar lo menos posible los límites planetarios en aquellos elementos donde podrían tener un impacto negativo (por ejemplo, en emisiones de CO₂ por transporte y el consumo de recursos)

Sin embargo, durante el análisis de P5 se detectaron oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la sensibilización de las personas para hacer un uso más eficiente

de los recursos, como la energía y el agua, así como el reciclaje y la disposición correcta de desechos electrónicos. Además, se identificó la oportunidad de implementar estrategias para prevenir la compra de más materiales para el evento de los que son requeridos, lo que reduce el desecho, y para priorizar la compra a proveedores con buenas prácticas de embalaje y que evitan los plásticos de un solo uso, al ser estas alternativas de menor impacto ambiental.

Con estas mejoras se pretende que los eventos aporten a reducir el traspaso a los límites planetarios.

7.3.2 Social

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta?

La labor que se financian con estos proyectos, así como el eje temático en el que se desarrollan, está enfocada en mejorar las condiciones de vida de las mujeres, al promover el desarrollo de competencias en esta población, incluyendo labores con adolescentes que están descubriendo su potencial, como apoyo a PyMEs lideradas por mujeres.

Al contar con mejores competencias para desarrollar su liderazgo y empoderarse, las mujeres pueden construir una vida más digna para sí mismas, a la vez que pueden impactar la calidad de vida de otras personas que se encuentran en su ámbito personal, laboral, social e incluso, incorporar su voz en espacios políticos y de toma de decisiones.

7.3.3 Económico

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

Como se mencionó previamente, los eventos de recaudación de fondos en los que se enfocan los proyectos incluidos en el alcance de este estudio pretenden financiar las actividades de VVCR, incluyendo los talleres de liderazgo y empoderamiento para mujeres que lideran PyMEs, en aras de mejorar la gestión en sus negocios y, por ende, los ingresos que

logran captar de estos. Adicionalmente, se colabora con organizaciones y empresas que trabajan con poblaciones en situaciones de alta vulnerabilidad para apoyar el desarrollo de competencias que les permita acceder a más oportunidades, como adolescentes de zonas marginales expuestas a violencia, personas de zonas rurales donde los índices de pobreza y acceso a servicios son menores.

Por otro lado, se detecta la oportunidad de realizar alianzas con organizaciones que permitan alcanzar otras poblaciones que han sido tradicionalmente excluidas, por ejemplo, a las personas afrodescendientes, las personas indígenas, las personas adultas mayores y las personas con discapacidad, en aras de aumentar el impacto de los proyectos a poblaciones que históricamente han sido objeto de discriminación o que han tenido menos oportunidades a su alcance.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

Los proyectos financian labores que pretenden apoyar la disminución en la brecha entre hombres y mujeres que aún permanece en la sociedad, al promover la incorporación de mujeres en ámbitos en los que tradicionalmente han sido excluidas. Por ejemplo, al promover el liderazgo se persigue que más mujeres alcancen posiciones de dirección en su entorno laboral, lo que mejora los ingresos, así como que más mujeres adolescentes descubran su potencial en un período crítico de sus vidas, lo que puede llevarlas a escoger carreras STEAM que son mejor pagadas que las que se asignan tradicionalmente a las mujeres.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

En los eventos de recaudación de fondos se prioriza el uso de transferencias electrónicas de dinero y de SINPE móvil, donde se utiliza el celular para realizar la transacción, sin que medie un trasiego de numerario. Estas herramientas utilizan monedas oficiales, como el colón y el dólar, pero cuentan con beneficios como un menor impacto ambiental, un manejo más transparente de los fondos, y un proceso más eficiente.

7.3.4 Espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

Existen eventos de recaudación de fondos donde las actividades se realizan al aire libre, de preferencia en espacios con árboles y naturaleza, para promover un ambiente de calma y relajación. Un ejemplo de esto es el evento *Mentoring Walk*, donde se realiza una caminata grupal, seguida de sesiones de mentoría en un parque. Otro ejemplo es el torneo de golf que se realiza en un espacio abierto rodeado de naturaleza como parte de la práctica de este deporte.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

Los eventos de recaudación de fondos incluyen en ocasiones sesiones de mentoría en liderazgo donde las personas mentoras se comportan como iguales, sin juzgar ni reprochar a las personas que está siendo beneficiada por el proceso. En estas actividades se busca que la persona que brinda la mentoría aplique herramientas de escucha activa hacia la otra persona y que le ayude incluso a eliminar juicios propios que pueden estar afectando de forma inconsciente su desarrollo. En el desarrollo de esta actividad es vital que la mentora conecte con su mente, creando un espacio seguro y confidencial, donde se permite la conexión entre ambas personas.

Por otro lado, en los eventos se promueven los espacios donde las personas pueden interactuar entre sí, compartir experiencias e intercambiar situaciones de su vida donde pueden percibir que tienen un conflicto activo.

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

En los eventos se promueve el autocuidado y se pueden incluir con cierta frecuencia actividades de meditación o de relajación, con el fin de preparar a las personas para el disfrute pleno de las actividades que se van a desarrollar.

Lo anterior, se repite en las labores de impacto social que desarrolla VVCR, como parte de la preparación de las personas participantes antes de iniciar una sesión de mentoría.

Quienes se certifican en la metodología de mentoría de la organización, reciben capacitación en técnicas de este tipo, lo cual a su vez tiene un impacto mayor ya que pueden ser trasladadas a otras personas con las que coinciden en su vida cotidiana.

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

Los eventos de recaudación de fondos, en su mayoría, giran en torno a temáticas de empoderamiento, liderazgo, auto cuidado, entre otros, donde se promueve que las personas reflexionen sobre sus prácticas y habilidades, con el fin de promover la mejora y el desarrollo de competencias en estos temas. Para esto se producen espacios de reflexión como charlas TEDx, foros sobre bienestar físico, mental y emocional, espacios de reflexión, entre otros.

Asimismo, en las actividades de impacto social que se financian con los eventos, se incluyen las mismas temáticas y tipos de actividades, ya que la promoción del autocuidado y el autoconocimiento es un tema central en todas las actividades que desarrolla VVCR.

7.3.5 Cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la región en la que se desarrolla?

Es posible mejorar en este aspecto al incluir participaciones artísticas o culturales como parte del programa que se desarrolla durante los eventos de recaudación de fondos en los que se centran los proyectos en análisis. Al hacerlo, VVCR puede apoyar a artistas locales, especialmente a mujeres, y fomentar que las personas en el país consuman la cultura y el arte como alternativas nuevas de esparcimiento y entretenimiento.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

La participación en la organización de los eventos no cuenta con restricciones por edad, por lo que es posible que se integren personas adultas mayores para aportar con su conocimiento, por ejemplo, como persona voluntaria o como parte de alguno de los comités con los que cuenta la organización.

Por otro lado, VVCR cuenta con personas adultas mayores dentro de su Junta Directiva lo que abre el espacio para su participación en la toma de decisiones al nivel más alto de la organización.

No obstante, es posible reforzar este campo al considerar personas adultas mayores como panelistas en los foros, charlas y talleres que se imparten.

¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar dónde se desarrolla?

Los proyectos mediante los cuales se desarrollan los eventos de recaudación de fondos protegen el entorno visual y auditivo al evitar incorporar elementos que pueden resultar molestos para las personas que transitan o habitan cerca de los lugares donde se llevan a cabo. Cuando se han incorporado elementos visuales se hace con el fin de fortalecer un ambiente de privacidad y confidencialidad, en aras de facilitar las actividades que se realizan, y una vez que se culmina con las actividades, estos elementos son retirados para regresar el sitio a su estado original.

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Los eventos de recaudación de fondos son respetuosos de las costumbres de las personas que participan, así como de otros aspectos relevantes como la religión, las tradiciones y las creencias de cada persona. Para esto se realiza un acuerdo de respeto con las personas participantes y se solicita que todos los espacios de mentoría que se incluyen o las interacciones en personas se realicen con el mayor respeto.

Los eventos no se realizan en sitios donde habitan pueblos autóctonos, de manera que no se produce una afectación en sus costumbres y tradiciones.

7.3.6 Política

¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

Las labores de mentoría en liderazgo que son financiadas por los eventos de recaudación de fondos se enfocan en desarrollar las competencias necesarias para que las personas puedan empoderarse de su futuro y del diseño de sus vidas, para transformarlas según sus metas. De esta forma se busca que las personas que son beneficiadas por estos procesos alcancen una participación activa en el diseño de su propio futuro.

¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

Los eventos de recaudación de fondos se centran en temáticas de empoderamiento y desarrollo del liderazgo de las mujeres, en diferentes estratos socioeconómicos y de diferentes edades. Además, con estos se financian las labores de VVCR que están enfocadas especialmente en aportar en este ámbito para construir un mejor mundo para las generaciones presentes y futuras.

¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

Para la realización de los eventos se prioriza la contratación de personas locales, dando oportunidad de que participen en el desarrollo de estos. Asimismo, quienes se ven beneficiados por estos eventos, son personas de diferentes estrados sociales y económicos.

No obstante, se detectó la oportunidad de involucrar más a los intereses de las comunidades donde se llevan a cabo los eventos, con el fin de que se pueda escuchar sus

necesidades y gestionarlas adecuadamente, dándoles voz para expresarse directamente con la organización.

Lista de Referencias

- Acosta, R. (2021). *Metodología para la gestión de proyectos de organización de eventos deportivos de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social* [Proyecto final de graduación de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional].
<https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/299aa78c46a9b5093d528145b3f2acc6.pdf>
- Aguilar, M. (7 de marzo de 2023). *Mujeres en desventaja: urge reducir las brechas en el mundo del trabajo*. Programa Estado de la Nación. <https://estadonacion.or.cr/mujeres-en-desventaja/>
- Alcaraz, C. y Ferrer, I. (Junio de 2018). *El reto de las ONGs y la captación de fondos*. Alzheimer Catalunya. <https://alzheimercatalunya.org/wp-content/uploads/2018/06/El-reto-de-las-ONG-y-la-captaci%C3%B3n-de-fondos.pdf>
- Centro para la Salud y Desarrollo Comunitario. (s.f.). *Diseñar e implementar un evento para recaudar fondos*. Universidad de Kansas. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/sostener/planificar-la-institucionalizacion-a-largo-plazo/disenar-e-implementar-un-evento-para-recaudar-fondos/principal>
- Change the Game Academy. (s.f.). *Técnicas de recaudación de fondos*.
<https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2020/04/Handouts-Fundraising-techniques-Module-2-SP.pdf>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (9 de diciembre de 2021). *SOSTENIBLEMENTE: Desarrollo Regenerativo*.
https://issuu.com/cecodesdesarrollosostenible/docs/vf-sosteniblemente_desarrollo_regenerativo

- Das, S. (8 de agosto de 2022). *Basic fundraising challenges and how to conquer them while crowdfunding* [Desafíos básicos de recaudación de fondos y cómo superarlos mediante crowdfunding]. <https://whydonate.com/en/blog/fundraising-challenges-while-crowdfunding/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dharma Consulting. (21 de junio de 2023). *Análisis de supuestos y restricciones: manteniendo la coherencia y la integridad en la gestión de proyectos*. <https://dharmacon.net/2023/06/21/analisis-de-supuestos-y-restricciones-coherencia-integridad-gestion-proyectos/>
- Drew. (29 de diciembre de 2022). *¿Cómo llevar adelante una correcta gestión de proyectos en ONG?* <https://blog.wearedrew.co/ong/como-llevar-adelante-una-correcta-gestion-de-proyectos-en-ong>
- Drew. (26 de octubre de 2023). *Proyectos híbridos: estrategias útiles para todo Project Manager*. <https://blog.wearedrew.co/gestion-de-proyectos/proyectos-hibridos-estrategias-utiles-para-todo-project-manager>
- Giner, D. (2021). *El enfoque híbrido como una opción para la gestión de proyectos*. Project Management Institute, Levante, España. <https://pmi-levante.org/entrevista-gestion-hibrida/>
- Gordillo, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro* [Tesis para optar por el título de ingeniera civil industrial, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176039/Propuesta-de-un-modelo-de-gesti%C3%B3n-de-proyectos-para-una-instituci%C3%B3n-sin-fines-de-lucro.pdf?sequence=1>
- Green Project Management. (2023). *El Estándar P5™ de GPM® para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. GPM Global.

- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. https://erp.inteco.org/en_US/shop/inte-iso-9001-2015-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-requisitos-359#attr=
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2021). *Gestión de proyectos, programas y portafolios*. https://erp.inteco.org/en_US/shop/inte-iso-21502-2021-gestion-de-proyectos-programas-y-portafolios-guia-sobre-la-gestion-de-proyectos-9358#attr=
- Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. Pablo Lledó.
- Lledó, P. (2020). *Profesional Ágil: Apuntes para la certificación PMI-ACP®*. Pablo Lledó.
- López, J. (15 de junio de 2021). *Metodologías Ágiles vs. Tradicionales*. <https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>
- Naciones Unidas. (s.f.a). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas. (s.f.b). *Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Naciones Unidas. (s.f.c). *Objetivos y metas para el desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Open International (19 de setiembre de 2019). *Enfoque híbrido: la mezcla perfecta entre lo tradicional y lo ágil*. <https://www.openintl.com/es/enfoque-hibrido-la-mezcla-entre-implementacion-tradicional-y-agil/>
- Ósk, H. (28 de febrero de 2021). *Efficiency and Effectiveness* [Eficiencia y Eficacia]. Technical University of Denmark. http://wiki.doing-projects.org/index.php/Efficiency_and_Effectiveness
- Project Management Institute (2017a). *El Estándar para la dirección de programas*. PMI.

- Project Management Institute (2017b). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Guía del PMBOK®*. PMI.
- Project Management Institute (2021). *El Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. PMI.
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 175-195.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Scorza, F. (21 de setiembre de 2023). De esta forma se gestionan los proyectos en las organizaciones sin fines de lucro. *Delfino.cr*. <https://delfino.cr/2023/09/de-esta-forma-se-gestionan-los-proyectos-en-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro>
- Sundqvist, E. Backlund, F. y Chronéer, D. (19 de marzo de 2014). What is project efficiency and effectiveness? [¿Qué es la eficiencia y eficacia de los proyectos?] *Procedia*, 119 (2014), 278-287. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.032>
- U San Marcos. (2020). *Fuentes de información y tipos de estudio*.
<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1267/LEC%20MET%200007%202020.pdf>
- Universidad para la Cooperación Internacional. (2021). *Costa Rica regenerativa*.
<https://www.costaricaregenerativa.org/>
- Vila, J. y Capuz, S. (8 de julio de 2022). *Definiendo la gestión híbrida de proyectos*. [Presentación en papel]. 26to Congreso Internacional en Gestión de Proyectos e Ingeniería, Terrassa, España.
https://www.researchgate.net/publication/364659936_DEFINIENDO_LA_GESTION_HIBRIDA_DE_PROYECTOS

Vital Voices Global Partnership (s.f.) *Vital Voices Global Partnership invests in women who are taking on* [Vital Voices Global Partnership invierte en mujeres que están asumiendo].

Recuperado el 23 de enero de enero de 2024 de <https://www.vitalvoices.org/>

Voces Vitales Costa Rica (2021). Informe anual 2020. https://vocesvital.es.org/wp-content/uploads/2022/02/reporte_anual2020_final_.pdf

Voces Vitales Costa Rica (2023). Reporte anual 2022. <https://vocesvital.es.org/wp-content/uploads/2023/09/REPORTE-ANUAL-VVCR-2022.pdf>

Voces Vitales Costa Rica (s.f.) *Acerca de nosotras*. Recuperado el 23 de enero de 2024 de <https://vocesvital.es.org/acerca-de-nosotras/>

Whit, H. (9 de noviembre de 2023). *Why Fundraising Events Fail: 14 Common Pitfalls to Avoid* [Razones por las que fallan los eventos de recaudación de fondos: 14 errores comunes que debes evitar]. Better World.com. <https://betterworld.org/blog/fundraising/why-fundraising-events-fail/>

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Lucía Margarita Carvajal Rodríguez

2. Nombre del PFG

Metodología para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos para Voces Vitales Costa Rica

3. Área temática del sector o actividad

Organización sin fines de lucro

4. Firma de la persona estudiante

LUCIA MARGARITA
CARVAJAL
RODRIGUEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
LUCIA MARGARITA CARVAJAL
RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.02.20 22:30:19
-06'00'

5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata Leitón

6. Firma de la persona docente

ALVARO FRANCISCO MATA LEITON (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-06-0153-0089.
Fecha declarada: 26/02/2024 10:52:56 AM
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.

4. Fecha de la aprobación del Acta:

26 de febrero del 2024

5. Fecha de inicio y fin del proyecto

8 de enero del 2024

3 de julio del 2024

6. Pregunta de investigación

¿Qué elementos debe contener una metodología que permita la gestión de proyectos de acuerdo con las necesidades de Voces Vitales Costa Rica y con las buenas prácticas en gestión de proyectos, para la administración eficiente y eficaz de los eventos de recaudación de fondos que desarrolla esta organización, como medio de financiamiento de sus actividades para la promoción del liderazgo y empoderamiento de la mujer?

7. Hipótesis de investigación

Es posible diseñar una metodología para la gestión de proyectos enfocados en el desarrollo de eventos de recaudación de fondos, que solvente las necesidades particulares de Voces Vitales Costa Rica e incorpore las buenas prácticas de la gestión de proyectos, para la administración eficiente y eficaz de este tipo de proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida.

8. Objetivo general

Desarrollar una metodología para la gestión de los proyectos de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de promover la eficiencia y eficacia en la producción de eventos de recaudación de fondos.

9. Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.
2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.
3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.
4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.
5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.

6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.

10. Justificación del PFG

Voces Vitales Costa Rica es una organización sin fines de lucro abocada a impulsar el liderazgo y empoderamiento de la mujer con el fin de contribuir a la construcción de un mundo próspero, equitativo, inclusivo y sostenible. Para cumplir con este objetivo, la organización realiza actividades de capacitación, foros, programas de mentoría y otros, los cuales son financiados por contribuciones y por eventos de recaudación de fondos.

De lo anterior se deriva que el éxito de estos eventos es vital para la sostenibilidad de la organización, no obstante, es común que al gestionar este tipo de proyectos se enfrenten retos propios del sector como recursos limitados, poca estandarización en sus procesos, la necesidad de reclutar y capacitar personas voluntarias para cada oportunidad, entre otros.

Adicionalmente, en el caso de Voces Vitales, los eventos organizados recientemente han contado con la participación de entre 50 y 400 personas, dependiendo del tipo de evento realizado, ya que algunos formatos como el evento TEDx, han contado con una alta cantidad de participantes. Por otro lado, la cantidad de patrocinadores involucrados ha variado entre uno y ocho por evento, lo cual agrega un nivel adicional de complejidad ya que es necesario gestionar proyectos con partes interesadas diversas y con requerimientos importantes de transparencia en el manejo de la información.

Todo lo anterior permite resaltar la importancia de dotar a Voces Vitales Costa Rica de una metodología de gestión de proyectos apropiada a sus necesidades, y que al mismo tiempo permita la incorporación de buenas prácticas de gestión de proyectos, de forma que la organización pueda implementar eventos de calidad, que permitan cumplir con sus objetivos de recaudación de fondos, haciendo un uso adecuado de sus recursos.

11. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

<ol style="list-style-type: none"> 1. PFG <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Perfil del PFG <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma 1.1.3 Marco Teórico I Parte 1.1.4 Marco Teórico II Parte 1.1.5 Marco Metodológico 1.1.6 Introducción 1.1.7 Documento integrado 1.1.8 Revisión Documento integrado 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado 1.2 Desarrollo del PFG <ol style="list-style-type: none"> 1.2.1 Informe de necesidades 1.2.2 Informe evaluación de áreas de conocimiento 1.2.3 Procesos de inicio y de planificación 1.2.4 Procesos de ejecución 1.2.5 Procesos de seguimiento y control, y de cierre 1.2.6 Informe de aplicabilidad de la metodología 1.2.7 Conclusiones 1.2.8 Recomendaciones 1.2.9 Lista de referencias 1.2.10 Anexos 1.2.11 Aprobación del tutor para lectura 1.3 Revisión de lectores 1.4 Evaluación

12. Presupuesto del PFG

No hay presupuesto asignado para el desarrollo del PFG dado que se trata de un esfuerzo personal de la autora.

13. Supuestos para la elaboración del PFG

- El personal de Voces Vitales Costa Rica facilitará la información necesaria para el desarrollo del trabajo.
- El período comprendido por siete semanas de seminario y tres meses de tutoría es suficiente para completar el proyecto.
- Se cuenta con los recursos financieros necesarios para completar las actividades relacionadas con el proyecto.
- El personal de Voces Vitales Costa Rica a cargo de los eventos de recaudación de fondos posee un conocimiento básico de administración de proyectos.

14. Restricciones para la elaboración del PFG

- Parte de las personas que colaboran en los proyectos no tiene una dedicación a tiempo completo para la organización, por lo que las sesiones de trabajo deben ajustarse a los horarios disponibles.
- No se cuenta con documentación de lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores, por lo que la información debe ser recopilada a través de las personas que participaron en estos.
- No se cuenta con procedimientos estándar para la ejecución de los proyectos, por lo que la información sobre las prácticas actuales de gestión de proyectos debe ser determinada a partir de la experiencia de las personas que participan de estos y los documentos de apoyo utilizados durante su ejecución.
- Los procedimientos y las plantillas desarrolladas deben adecuarse a las herramientas que actualmente emplea la organización, o bien, ser de bajo costo para que resulte viable su adquisición.

15. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si el personal de la organización no proporciona la información requerida durante la identificación de necesidades, debido a que no comprende las herramientas utilizadas, podría afectar la calidad de los procedimientos y plantillas desarrollados, así como su aplicabilidad a la organización.
2. Si se presentan problemas de comunicación con la directora ejecutiva de la organización, debido a deficiencias en la coordinación, podrían presentarse dificultades para obtener el apoyo requerido, ocasionando retrasos en la recepción de la información y en el cronograma del proyecto.
3. Si no se planifican las revisiones con el tutor, debido a deficiencias en el diseño del cronograma del proyecto, podría no cumplirse con los plazos de entrega establecidos.
4. Si no se obtiene la información requerida, debido a que las fuentes de información no se encuentran disponibles al momento del estudio, podrían presentarse retrasos en el cronograma del proyecto y deficiencias en los análisis realizados.
5. Si la metodología no es comprendida por el personal de la organización, debido a que contiene términos que desconocen, podría verse afectada su adopción por parte de las personas encargadas y disminuir el valor agregado que proporciona a la organización.

16. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	08/03/2024
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	12/01/2024
1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	19/01/2024
1.1.3 Marco Teórico I Parte	26/01/2024
1.1.4 Marco Teórico II Parte	02/02/2024
1.1.5 Marco Metodológico	09/02/2024
1.1.6 Introducción	16/02/2024

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1.7 Documento integrado	23/02/2024
1.1.8 Revisión Documento integrado	01/03/2024
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	01/03/2024
1.1.10 Asignación del tutor	08/03/2024
1.2 Desarrollo del PFG	31/05/2024
1.2.1 Informe de necesidades	15/03/2024
1.2.2 Informe evaluación de áreas de conocimiento	22/04/2024
1.2.3 Procesos de inicio y de planificación	05/04/2024
1.2.4 Procesos de ejecución	19/04/2024
1.2.5 Procesos de seguimiento y control, y de cierre	03/05/2024
1.2.6 Informe de aplicabilidad de la metodología	17/05/2024
1.2.7 Conclusiones	24/05/2024
1.2.8 Recomendaciones	24/05/2024
1.2.9 Lista de referencias	24/05/2024
1.2.10 Anexos	24/05/2024
1.2.11 Aprobación del tutor para lectura	31/05/2024
1.3 Revisión de lectores	02/07/2024
1.4 Evaluación del tribunal	03/07/2024

17. Marco teórico

17.1 Estado de la cuestión

Con el fin de apoyar su sostenibilidad financiera, las organizaciones no gubernamentales (ONG) han optado por implementar estrategias para la recaudación de fondos, entre las que se destacan la organización de eventos con este fin.

El trabajo de investigación del PFG en desarrollo tiene como objetivo general “Desarrollar una metodología para la gestión de los proyectos de Voces Vitales Costa Rica (VVCR), con el propósito de promover la eficiencia y eficacia en la producción de eventos de recaudación de fondos”, considerando que este tipo de proyectos han sido recurrentes, son importantes para dotar de recursos a la organización y que recientemente la Junta Directiva solicitó contar con más información sobre el desempeño de estos proyectos, con el fin de apoyar la toma de decisiones. Además de este requerimiento, es importante que las ONG que organizan eventos de recaudación de fondos cuenten con mecanismos para asegurar el cumplimiento ético y la transparencia con las partes interesadas, gestionar los riesgos, establecer metas medibles, definir presupuestos realistas, realizar un mercadeo responsable, entre otros.

Investigaciones previas relacionadas con metodologías para la gestión de proyectos de recaudación de fondos en organizaciones sin fines de lucro destacan la importancia de desarrollar proyectos bajo estándares como los del Project Management Institute (PMI), así como la importancia de la planificación, la transparencia y la alineación con los objetivos estratégicos. No obstante, estos estudios previos se enfocan en eventos muy específicos, los cuales no coinciden con los que desarrolla VVCR en cuanto al tipo y el contexto en el que se desarrollan, y además, los estudios no comprenden todo el ciclo de vida del proyecto, por lo que se hace necesario desarrollar una propuesta metodológica adaptada a las necesidades de VVCR.

17.2 Marco conceptual básico

Como parte del PFG es necesario considerar los siguientes conceptos básicos:

- Administración de proyectos
- Metodología
- Igualdad de género
- Empoderamiento de la mujer
- Recaudación de fondos
- Organización sin fines de lucro
- Producción de eventos
- Eficiencia
- Eficacia
- Enfoque híbrido

18. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Identificar las necesidades de Voces Vitales Costa Rica para la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos, con el fin de determinar los requerimientos que deben ser solventados a través de la metodología.	Informe de necesidades	<p>Primarias: Entrevistas al personal de VVCR Informes anuales publicados en el sitio web de VVCR Apuntes de investigación</p> <p>Secundarias: PFG previos similares a esta investigación</p>	<p>Método analítico-sintético Método inductivo-deductivo Método de sistematización</p>	Entrevistas, análisis de documentos, análisis de interesados, juicio de expertos	<p>Parte de las personas que colaboran en los proyectos no tiene una dedicación a tiempo completo para la organización, por lo que las sesiones de trabajo deben ajustarse a los horarios disponibles.</p> <p>No se cuenta con documentación de lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores, por lo que la información debe ser recopilada a través de las personas que participaron en estos.</p>
2. Evaluar las áreas de conocimiento y procesos de la gestión de proyectos con respecto a las prácticas actuales de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de identificar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas para la gestión de proyectos.	Informe evaluación de áreas de conocimiento	<p>Primarias: Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación</p> <p>Secundarias: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó</p>	<p>Método analítico-sintético Método inductivo-deductivo Método de sistematización</p>	Entrevistas, análisis de documentos, juicio de expertos	<p>No se cuenta con procedimientos estándar para la ejecución de los proyectos, por lo que la información sobre las prácticas actuales de gestión de proyectos debe ser determinada a partir de la experiencia de las personas que participan de estos y los documentos de apoyo utilizados durante su ejecución.</p> <p>No se cuenta con documentación de lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores, por lo que la información debe ser recopilada a través de las personas que participaron en estos.</p>

<p>3. Diseñar los procedimientos y plantillas correspondientes a los procesos de inicio y de planificación de los proyectos, con el fin de proveer un planteamiento de alto nivel del proyecto y sus principales interesados, así como una estructuración eficaz y detallada que facilite la puesta en marcha efectiva.</p>	<p>Procesos de inicio y de planificación</p>	<p>Primarias: Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación</p> <p>Secundarias: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación</p>	<p>Método analítico-sintético Método inductivo-deductivo Método de sistematización</p>	<p>Diagrama de flujo, hojas de verificación, matriz de asignación de responsabilidades, prototipo</p>	<p>Los procedimientos y las plantillas desarrolladas deben adecuarse a las herramientas que actualmente emplea la organización, o bien, ser de bajo costo para que resulte viable su adquisición.</p>
<p>4. Diseñar los procedimientos y plantillas necesarios para la ejecución de los proyectos, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y eficaz de las acciones planificadas.</p>	<p>Procesos de ejecución</p>	<p>Primarias: Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación</p> <p>Secundarias: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación</p>	<p>Método analítico-sintético Método inductivo-deductivo Método de sistematización</p>	<p>Diagrama de flujo, hojas de verificación, matriz de asignación de responsabilidades, prototipo</p>	<p>Los procedimientos y las plantillas desarrolladas deben adecuarse a las herramientas que actualmente emplea la organización, o bien, ser de bajo costo para que resulte viable su adquisición.</p>

<p>5. Diseñar los procedimientos y plantillas destinados a los procesos de monitoreo y control, así como al cierre de los proyectos, con el fin de evaluar el desempeño y lograr una conclusión ordenada y transparente de los proyectos.</p>	<p>Procesos de seguimiento y control, y de cierre</p>	<p>Primarias: Entrevistas al personal de VVCR Documentación disponible vinculada a proyectos anteriores de VVCR Apuntes de investigación Informes anuales publicados en el sitio web de VVCR</p> <p>Secundarias: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación</p>	<p>Método analítico-sintético Método inductivo-deductivo Método de sistematización</p>	<p>Diagrama de flujo, hojas de verificación, matriz de asignación de responsabilidades, prototipo</p>	<p>Los procedimientos y las plantillas desarrolladas deben adecuarse a las herramientas que actualmente emplea la organización, o bien, ser de bajo costo para que resulte viable su adquisición.</p>
<p>6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos diseñada con base en un proyecto real de Voces Vitales Costa Rica, con el propósito de validar su aplicabilidad y determinar recomendaciones para su implementación.</p>	<p>Informe de aplicabilidad de la metodología</p>	<p>Primarias: Entrevistas al personal de VVCR Apuntes de investigación</p> <p>Secundarias: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK, PMI El ABC para un Director de Proyectos exitoso, Pablo Lledó Artículos de revistas y de sitios web especializados PFG previos similares a esta investigación</p>	<p>Método analítico-sintético Método inductivo-deductivo Método de sistematización</p>	<p>Hojas de verificación, juicio de expertos</p>	<p>Parte de las personas que colaboran en los proyectos no tiene una dedicación a tiempo completo para la organización, por lo que las sesiones de trabajo deben ajustarse a los horarios disponibles. No se cuenta con documentación de lecciones aprendidas obtenidas de proyectos anteriores, por lo que la información debe ser recopilada a través de las personas que participaron en estos.</p>

19. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

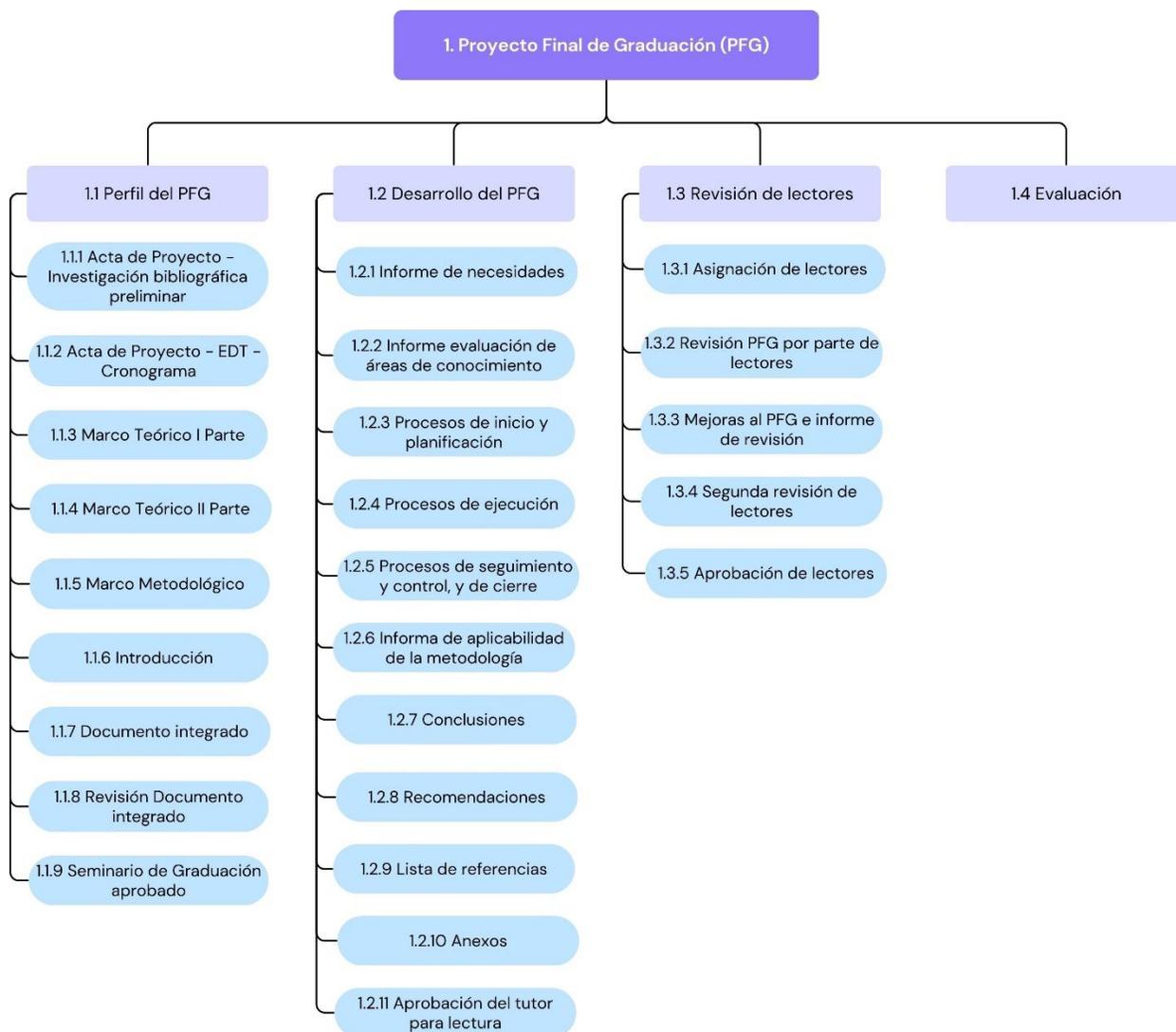
El PFG se alinea con los principios del desarrollo regenerativo y sostenible a través de un producto que aporta en el ámbito social y económico al cierre de brechas y a mejorar el bienestar de las personas a través del empoderamiento y un liderazgo más prominente de las mujeres. Además, estas labores promueven la participación de más mujeres en áreas de las que han sido tradicionalmente excluidas como lo es la política y los puestos de toma de decisión. Si bien es cierto que actualmente hay mayor participación de las mujeres en estos campos con respecto a años anteriores, aún existen brechas importantes que deben ser solventadas para mejorar las condiciones de vida de esta población; lo cual es parte de la misión de VVCR que es financiada a través de los eventos de recaudación de fondos.

Por otro lado, en el ámbito ambiental, se enfoca en promover la compra local para impulsar economías regionales y adopta prácticas sostenibles, como el trabajo remoto y la reducción de residuos mediante el uso de tecnologías digitales.

Asimismo, los proyectos se enfocan en eventos de recaudación de fondos que propician el contacto con la naturaleza en eventos al aire libre y fomenta espacios de reflexión, autoconocimiento, auto cuidado y bienestar en general.

Se recomienda apoyarse de indicadores por evento para medir su impacto en los objetivos de la organización, incluyendo el aporte al financiamiento de las actividades de la organización, el número de personas participantes, el número de personas beneficiarias de procesos de mentoría y el impacto en el bienestar de las personas (por ejemplo, con una medición de la percepción de su bienestar general al inicio del evento y otra al final de este, para determinar si hubo mejoría).

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Acosta, R. (2021). *Metodología para la gestión de proyectos de organización de eventos*

deportivos de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social [Proyecto final de graduación de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional].

<https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/299aa78c46a9b5093d528145b3f2acc6.pdf>

Propone una metodología de gestión de proyectos para la organización anual de una carrera de atletismo, con el fin de recaudar fondos para una organización con programas de bien social.

Se considera importante incluir esta fuente bibliográfica como referencia, ya que la propuesta desarrollada tiene similitudes con el tema que se propone para este proyecto final de graduación, debido a que ambas atienden proyectos enfocados en la recaudación de fondos. No obstante, en esta referencia se propone una metodología para la gestión de proyectos con un alcance más especializado, considerando que se enfoca en la organización de una carrera de atletismo y excluye otro tipo de eventos que pueden realizarse con el fin de recaudar fondos. En contraposición, en este proyecto final de graduación se pretende desarrollar una metodología que funcione para proyectos enfocados en la organización de diferentes tipos de eventos, en línea con las necesidades de Voces Vitales Costa Rica.

Alcaraz, C. y Ferrer, I. (Junio de 2018). *El reto de las ONGs y la captación de fondos. Alzheimer*

Catalunya. <https://alzheimercatalunya.org/wp-content/uploads/2018/06/El-reto-de-las-ONG-y-la-captaci%C3%B3n-de-fondos.pdf>

Expone sobre los principales retos que enfrentan las organizaciones no gubernamentales para captar fondos que permitan financiar sus actividades, lo cual pone en riesgo su supervivencia.

Esta información es importante para el desarrollo del proyecto final de graduación ya que brinda una perspectiva sobre la importancia que tienen las actividades de recaudación de fondos para una organización no gubernamental, como es el caso de Voces Vitales Costa Rica; lo anterior brinda una base para la justificación del proyecto y para guiar las actividades de recopilación de requerimientos que deben desarrollarse a futuro.

Brigden, B. (26 de setiembre de 2023). *Strategies for successful project management in nonprofits* [Estrategias para una gestión exitosa de proyectos en organizaciones sin fines de lucro]. <https://www.teamwork.com/blog/project-management-for-nonprofits/>

Resalta la importancia de que las organizaciones no gubernamentales cuenten con procesos para la gestión de proyectos, propone una serie de fases que deben completar los proyectos que son llevados a cabo en este tipo de organización y brinda información sobre la importancia de contar con herramientas para llevar a cabo estas acciones.

Todo lo anterior propone ideas importantes para ampliar sobre la importancia de desarrollar una metodología de gestión de proyectos para Voces Vitales Costa Rica. Asimismo, provee información sobre la importancia de que se incluya el desarrollo de plantillas y herramientas como parte del proyecto final de graduación, que la organización pueda utilizar para ejecutar la metodología propuesta y para documentar información relevante sobre sus actividades.

Das, S. (8 de agosto de 2022). *Basic fundraising challenges and how to conquer them while crowdfunding* [Desafíos básicos de recaudación de fondos y cómo superarlos mediante

crowdfunding]. <https://whydonate.com/en/blog/fundraising-challenges-while-crowdfunding/>

Explica los principales retos que enfrentan las organizaciones que realizan actividades de recaudación de fondos y resalta la importancia de no limitar estas actividades a acciones en línea, sino también de realizar eventos para este fin.

La información de los retos que puede enfrentar la organización es importante para la prever restricciones que deben ser consideradas a la hora de diseñar la metodología para la gestión de proyectos. Además, permite identificar necesidades que podrían ser validadas durante el desarrollo del proyecto final de graduación con el personal de Voces Vitales Costa Rica.

Drew. (29 de diciembre de 2022). *¿Cómo llevar adelante una correcta gestión de proyectos en ONG?* <https://blog.wearedrew.co/ong/como-llevar-adelante-una-correcta-gestion-de-proyectos-en-ong>

Presenta el desafío que representa la gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales, así como prácticas recomendadas y los beneficios que pueden derivarse de su implementación. Lo anterior es relevante para definir por qué es importante el desarrollo del presente trabajo final de graduación.

Por otro lado, las prácticas recomendadas brindan una visión general de las necesidades que deben ser solventadas a través de la metodología propuesta, con base en el contexto que normalmente enfrentan las organizaciones no gubernamentales, como personal voluntario, recursos limitados, necesidades de comunicación y transparencia, entre otros.

Gordillo, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión de proyectos para una institución sin fines de lucro* [Tesis para optar por el título de ingeniera civil industrial, Universidad de Chile].

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/176039/Propuesta-de-un-modelo-de-gesti%C3%B3n-de-proyectos-para-una-instituci%C3%B3n-sin-fines-de-lucro.pdf?sequence=1>

Explica la importancia de contar con procesos de gestión de proyectos en instituciones sin fines de lucro, lo cual es relevante para el contexto y justificación del proyecto final de graduación en desarrollo.

Además, expone una propuesta de un modelo de gestión de proyectos para una ONG, sin embargo, esta se encuentra enfocada en los proyectos actuales que ha identificado la ONG con relación a su misión, como entrega de suministros a la población que atiende o mejoras a la infraestructura, y no a eventos de recaudación de fondos. Cabe resaltar que el alcance de la propuesta excluye la revisión de los procesos y la evaluación de los resultados mediante un proyecto piloto, los cuales quedan señalados como requerimientos adicionales que deben ser solventados para implementar la propuesta. Por lo tanto, brinda información relevante para el desarrollo de una metodología de gestión de proyectos en Voces Vitales Costa Rica pero no entrega un producto de este tipo, ni considera el contexto y las necesidades particulares de la organización con respecto a la gestión de proyectos enfocados en eventos de recaudación de fondos.

Naciones Unidas. (s.f.) *Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

La referencia brinda información relevante sobre el quehacer de la organización para la que se pretende desarrollar la metodología de gestión de proyectos, dado que esta se enfoca en impulsar el liderazgo y el empoderamiento de la mujer, lo cual corresponde con el objetivo número cinco de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

El artículo desarrolla en qué consiste este objetivo, así como las metas que se encuentran asociadas a él, de manera que es útil para comprender la misión de Voces Vitales Costa Rica en un contexto internacional, así como del aporte que puede realizar al desarrollo regenerativo del país.

Ósk, H. (28 de febrero de 2021). *Efficiency and Effectiveness* [Eficiencia y Eficacia]. Technical University of Denmark. http://wiki.doing-projects.org/index.php/Efficiency_and_Effectiveness

Hace un repaso de los conceptos de eficiencia y eficacia aplicados a la gestión de proyectos y su importancia al contribuir al éxito de los proyectos. Asimismo, propone un modelo donde se definen diferentes niveles de eficiencia y eficacia que puede presentar un proyecto, así como alternativas para la aplicación de este modelo.

Dado que la metodología propuesta pretende mejorar la eficiencia y la eficacia de los proyectos de Voces Vitales Costa Rica, enfocados en eventos de recaudación de fondos, es importante considerar la información detallada anteriormente durante el diseño de la metodología, con el fin de asegurar que esta permita satisfacer las necesidades de la organización en la materia.

Red Española del Pacto Mundial. (2019). *Las ONG ante los objetivos de desarrollo sostenible. Propuesta de acción del Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/05/Las-ONG-ante-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.pdf>

Expone información sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados a esta. Adicionalmente, expone la importancia de las organizaciones no gubernamentales en la consecución de estos objetivos globales y realiza

una propuesta de cómo estas organizaciones pueden alinear su estrategia al marco de la Agenda 2030.

Lo anterior es relevante para comprender el papel de Voces Vitales Costa Rica en el desarrollo regenerativo, lo cual a su vez deriva en la importancia de que la organización cuente con fondos para llevar a cabo sus actividades de fomento del liderazgo y empoderamiento de la mujer, los cuales provienen en gran medida de los eventos de recaudación de fondos, para los que se pretender desarrollar una metodología de gestión de proyectos.

Scorza, F. (21 de setiembre de 2023). De esta forma se gestionan los proyectos en las

organizaciones sin fines de lucro. *Delfino.cr*. <https://delfino.cr/2023/09/de-esta-forma-se-gestionan-los-proyectos-en-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro>

Describe las diferencias en la gestión de proyectos que se realiza en organizaciones para fines de lucro y en aquellas que corresponden a organizaciones sin fines de lucro. Además, detalla los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones sin fines de lucro al gestionar proyectos, para lo cual incluye adicionalmente ejemplos de proyectos desarrollados por este tipo de organizaciones en el contexto costarricense.

Esta información es relevante como parte del contexto al que se enfrenta Voces Vitales Costa Rica, considerando que brinda información relacionada con el tipo de sector al que pertenece y con el país donde esta realiza sus operaciones.

Sundqvist, E. Backlund, F. y Chronéer, D. (19 de marzo de 2014). What is project efficiency and

effectiveness? [¿Qué es la eficiencia y eficacia de los proyectos?] *Procedia*, 119 (2014), 278-287. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.032>

Explora los conceptos de eficiencia y eficacia aplicados a la gestión de proyectos pero con una base teórica que proviene de la gestión de la calidad, para lo cual realiza un estudio

con personas en cargadas de la gestión de proyectos en Suecia, donde concluye, entre otros puntos, sobre la importancia de definir estas variables dentro del contexto de los proyectos, con el fin de promover la mejora. Adicionalmente, explora la posibilidad de definir indicadores asociados a la eficiencia y a la eficacia como parte del monitoreo que debe llevarse a cabo en el ciclo de vida de los proyectos.

El estudio es relevante para comprender la importancia de que se considere la eficiencia y eficacia en el desarrollo de una metodología de gestión de proyectos, de forma que esta permita orientar a la organización hacia la mejora continua.

Whit, H. (9 de noviembre de 2023). *Why Fundraising Events Fail: 14 Common Pitfalls to Avoid*

[Razones por las que fallan los eventos de recaudación de fondos: 14 errores comunes que debes evitar]. Better World.com <https://betterworld.org/blog/fundraising/why-fundraising-events-fail/>

Explica los principales retos y errores que se comenten durante la organización de eventos de recaudación de fondos, incluyendo temas relacionados con la administración de proyectos, así como con la gestión de riesgos, la gestión de partes interesadas y con los procesos de monitoreo y control.

Lo anterior es relevante para la identificación de las necesidades que debe solventar la metodología de gestión de proyectos propuesta, ya que brinda información sobre la experiencia de otras organizaciones que puede ser aprovechada para el caso de Voces Vitales.

Anexo 5. Herramienta para la evaluación de las áreas de conocimiento y procesos para la gestión de proyectos

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Ítem
Gestión de la integración	Inicio	¿Existen mecanismos para asegurar que el proyecto esté alineado a los objetivos de la organización? ¿Existe un documento formal para autorizar el inicio del proyecto?
	Planificación	¿Existen lineamientos sobre cómo se debe administrar el proyecto? ¿Se identifican las fases del proyecto? ¿Se conoce cómo se relacionan las diferentes fases del proyecto?
	Ejecución	¿Se cuenta con herramientas visuales que permiten a todo el equipo conocer el estado? ¿Se cuenta con herramientas estándar para guiar la ejecución del proyecto? ¿Existe un mecanismo para recopilar y distribuir el conocimiento generado?
	Monitoreo y control	¿Existe un procedimiento para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proyecto? ¿Existe un procedimiento para gestionar los cambios al proyecto solicitados por las partes interesadas?
	Cierre	¿Existe un documento formal para concluir el proyecto? ¿Existe un mecanismo para que los aprendizajes estén disponibles para nuevos proyectos?

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Ítem
Gestión del alcance	Planificación	<p>¿Se documenta el alcance del proyecto?</p> <p>¿Se identifican los entregables que incluye el proyecto?</p>
	Monitoreo y control	<p>¿Existe un procedimiento para tramitar la aceptación formal de los entregables del proyecto que han sido completados?</p> <p>¿Existen métodos para asegurar el cumplimiento del alcance del proyecto?</p>
Gestión del cronograma	Planificación	<p>¿Existe un mecanismo para desglosar el trabajo requerido en actividades y documentarlas, incluyendo cuáles son, cómo se relacionan entre sí y cuánto deben durar?</p> <p>¿Qué técnicas se utilizan para estimar la duración de las actividades?</p> <p>¿Se cuenta con una herramienta para elaborar el cronograma del proyecto?</p>
	Monitoreo y control	<p>¿Existen métodos para dar seguimiento al cumplimiento del cronograma del proyecto?</p> <p>¿Existe un procedimiento para comunicar los ajustes realizados al cronograma durante la ejecución del proyecto?</p>
Gestión de los costos	Planificación	<p>¿Se realiza una identificación detallada de los costos del proyecto?</p> <p>¿Qué técnicas se utilizan para estimar los costos?</p> <p>¿Se cuenta con una herramienta para elaborar el presupuesto consolidado del proyecto?</p>

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Ítem
	Monitoreo y control	<p>¿Existen métodos para dar seguimiento a los costos del proyecto?</p> <p>¿Existe un procedimiento para comunicar las desviaciones detectadas en los costos reales del proyecto y solicitar la aprobación de ajustes en el presupuesto, en caso de ser necesario?</p>
Gestión de la calidad	Planificación	¿Existe un mecanismo para identificar los requisitos de calidad que debe cumplir el proyecto y sus entregables?
	Ejecución	¿Se identifican e incorporan al proyecto las actividades necesarias para cumplir con los requisitos de calidad definidos?
	Monitoreo y control	¿Existe un procedimiento para validar que los entregables del proyecto cumplen con los requisitos de calidad definidos?
Gestión de los recursos	Planificación	<p>¿Se identifica de forma detallada los recursos requeridos para completar el proyecto? (incluyendo recursos humanos, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros, tecnológicos, entre otros)</p> <p>¿Se asignan roles y responsabilidades en el proyecto?</p>

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Ítem
	Ejecución	<p>¿Qué estrategias se utilizan para reclutar, seleccionar y contratar al equipo del proyecto?</p> <p>¿Qué estrategias se utilizan para reclutar personas voluntarias?</p> <p>¿Existe un mecanismo para capacitar y motivar al equipo del proyecto?</p> <p>¿Existe un mecanismo de inducción al proyecto para las personas voluntarias?</p> <p>¿Existe un mecanismo para el manejo de conflictos entre las personas que participan en el proyecto?</p> <p>¿Existe un mecanismo para brindar retroalimentación a las personas del equipo?</p>
	Monitoreo y control	¿Existe un mecanismo para dar seguimiento a la disponibilidad de los recursos en el momento requerido y a su utilización?
Gestión de las comunicaciones	Planificación	¿Existe un procedimiento para comunicar la información relevante a las partes interesadas adecuadas en el momento oportuno?
	Ejecución	<p>¿Se cuenta con herramientas para facilitar la comunicación entre las personas del equipo?</p> <p>¿Se identifican canales de comunicación con las partes interesadas?</p> <p>¿Se cuenta con un mecanismo para recopilar, distribuir, almacenar, proteger y disponer la información del proyecto?</p>

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Ítem
	Monitoreo y control	¿Existe un mecanismo para dar seguimiento al cumplimiento de los requisitos de comunicación del proyecto?
Gestión de los riesgos	Planificación	<p>¿Se identifican los riesgos del proyecto?</p> <p>¿Existe un mecanismo para evaluar y priorizar los riesgos? (puede ser un análisis cualitativo, cuantitativo o ambos)</p> <p>¿Se definen estrategias para dar respuesta a los riesgos identificados?</p> <p>¿Se documentan las estrategias para dar respuesta a los riesgos?</p>
	Ejecución	<p>¿Se identifican e incorporan al proyecto las actividades necesarias para tratar los riesgos?</p> <p>¿Existen mecanismos para comunicar al equipo sobre los riesgos y las estrategias de respuesta definidas?</p>
	Monitoreo y control	¿Existen mecanismos para dar seguimiento y evaluar la efectividad de las respuestas a los riesgos?
Gestión de las adquisiciones	Planificación	¿Existe un mecanismo para determinar los productos o servicios que deben ser adquiridos externamente?

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Ítem
	Ejecución	<p>¿Existe un procedimiento para solicitar, evaluar y seleccionar las ofertas de los proveedores?</p> <p>¿Se definen contratos formales con los proveedores?</p> <p>¿Se cuenta con registros del desempeño de los proveedores?</p>
	Monitoreo y control	<p>¿Existe un procedimiento para dar seguimiento al cumplimiento de lo contratado por parte de los proveedores?</p> <p>¿Existen mecanismos para gestionar los conflictos que puedan surgir durante la ejecución de los contratos?</p> <p>¿Existe un mecanismo formal para cerrar los contratos?</p>
Gestión de los interesados	Inicio	<p>¿Se realizan acciones para identificar las partes interesadas del proyecto?</p> <p>¿Se cuenta con mecanismos para identificar las necesidades, intereses, influencia y posible impacto en el proyecto de las partes interesadas?</p>
	Planificación	<p>¿Existen mecanismos para priorizar las partes interesadas?</p> <p>¿Se definen mecanismos para gestionar el involucramiento de las partes interesadas según sus características?</p>

Área de conocimiento	Grupo de procesos	Ítem
	Ejecución	<p>¿Se identifican e incorporan al proyecto las actividades necesarias para gestionar el involucramiento de las partes interesadas?</p> <p>¿Existen canales para recibir información de las partes interesadas?</p>
	Monitoreo y control	<p>¿Existe un procedimiento para dar seguimiento al involucramiento en el proyecto de las partes interesadas?</p>